

**ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO
ESTORIL**

MESTRADO EM TURISMO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESTINOS TURÍSTICOS

**PAPEL DO BRANDING NO MARKETING
DOS DESTINO TURÍSTICOS**

O CASO DA REGIÃO DO OESTE EM PORTUGAL

Tânia Sofia Gomes Cândido

Novembro de 2012

**ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO
ESTORIL**

MESTRADO EM TURISMO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESTINOS TURÍSTICOS

**PAPEL DO BRANDING NO MARKETING
DOS DESTINO TURÍSTICOS**

O CASO DA REGIÃO DO OESTE EM PORTUGAL

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos.

Orientador Científico: Professor Doutor José Sancho Silva

Co-Orientador Científico: Mestre Ana Rita Peres da Costa

Tânia Sofia Gomes Cândido

Novembro de 2012

Dedicatória

Aos meus pais e ao meu irmão.

Agradecimentos

A realização da presente dissertação de Mestrado não teria sido possível sem a colaboração e o apoio de um vasto número de pessoas e entidades que colaboraram directa ou indirectamente, aos quais apresento o meu sincero agradecimento.

Começo por agradecer à minha família, em especial ao meu irmão e ao meu namorado; aos meus pais por todo o apoio que sempre me deram e pelo esforço que fizeram, sem eles a realização desta dissertação não seria possível.

De seguida quero também agradecer ao meu orientador científico Doutor José Sancho Silva, pela extraordinária orientação científica, pela sua dedicação e disponibilidade, bem como pelas recomendações relevantes e importantes que me transmitiu, essenciais no cumprimento dos objectivos traçados.

Quero igualmente agradecer à professora Rita Peres, minha co-orientadora científica, por todo o acompanhamento ao longo da investigação.

No âmbito do trabalho empírico, compete-me agradecer a imprescindível cooperação de todas as instituições e empresas, que tão prontamente aceitaram colaborar nesta investigação.

Deixando aqui também um agradecimento à Dra. Helena Abreu, técnica superior da Comunidade Intermunicipal do Oeste, pela sua ajuda em facilitar-me o contacto com os municípios do Oeste.

Ao Dr. Luís Garcia, vice-presidente do Turismo do Oeste, pela sua disponibilidade e pela sua ajuda no esclarecimento de algumas questões relacionadas com a gestão do Turismo do Oeste.

A todos muito obrigado pelo apoio, colaboração e incentivo.

Resumo

Com o surgimento de novos destinos turísticos e com a evolução do comportamento turístico dos próprios turistas, o estudo do *branding* e da imagem de destinos tem vindo a afirmar-se como um instrumento de diferenciação, contribuindo para o aumento da competitividade de destinos.

Apesar de este ser um tema bem documentado na literatura, diversos autores referem que a maioria dos estudos focam-se sob o ponto de vista do turista (consumidor), descurando a necessidade da realização de estudos que procurem analisar conjuntamente as percepções dos seus actores sociais sobre o seu próprio território e as estratégias de marketing utilizadas pelo poder público para projectar uma imagem favorável do destino.

Neste sentido, a presente dissertação tem como objectivo perceber de que forma os *stakeholders* consultados avaliam a região do Oeste em relação aos processos de gestão do destino, concretamente no que concerne ao desenvolvimento da marca (*branding*).

A metodologia utilizada foi composta pela revisão de literatura, incluindo a revisão de literatura de referência, a qual permitiu fundamentar todos os aspectos relacionados com o tema, e a aplicação de métodos de observação adequados, nomeadamente através da criação de fontes primárias de informação (decorrentes de um inquérito por questionário junto dos *stakeholders* ligados ao sector do turismo).

Desta forma, foi possível proceder à sistematização de um roteiro que teoricamente deverá percorrer o processo do planeamento estratégico inerente ao marketing e *branding* de destinos, através do qual se procurou aferir o seu cumprimento ao nível da região do Oeste. Atribuiu-se um enfoque maior no planeamento do *branding* do destino, na tentativa de concretizar a sua caracterização e de formular algumas recomendações que contribuam para o desenvolvimento turístico da região em apreço.

Palavras-chave: Turismo, Marketing de Destinos, *Branding* e Imagem de Destinos, *Stakeholders*, Destino Turístico, Oeste.

Abstract

With the emergence of new tourist destinations and with the development of tourists behavior, the study of destinations branding and image has gained increasing importance as an instrument of differentiation, contributing to increase destinations competitiveness.

Despite being a topic well documented in the literature, several authors have mentioned that most of the studies are focused from the tourist point of view, neglecting studies that analyze the perceptions of their social actors on their own territory and the marketing strategies used by the public power to project a favorable destination image.

This dissertation aims to understand how the stakeholders consulted evaluate the Oeste region in relation to destination management and destination branding.

The methodology used was composed by the literature review, guiding all aspects related to the topic; and the application of a survey among the stakeholders linked to the tourism sector.

Furthermore, the dissertation also presents a development model, referring the strategic planning process inherent to the marketing and branding destinations, for its application to the Oeste region reality, in an attempt to characterize the destination branding in study, and suggest some recommendations that contribute to their development.

Keywords: Tourism, Destination Marketing, Branding and Image Destinations, Stakeholders, Tourist Destination, Oeste.

Lista de Siglas e Acrónimos

AMO – Associação de Municípios do Oeste

ATL – Associação Turística de Lisboa

B2B – Business to business

B2C – Business to consumer

DL – Decreto de Lei

DMO – *Destination Management Organization*

INE – Instituto Nacional de Estatística

NUTS – Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas

OesteCIM – Comunidade Intermunicipal do Oeste

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PO – Programa Operacional

PROT OVT - Plano Regional de Ordenamento do Território do Oeste e Vale do Tejo

PTDO – Programa Territorial de Desenvolvimento do Oeste

QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional

SWOT – Strengths (Forças), Opportunities (Oportunidades), Weaknesses (Fraquezas), Threats (Ameaças)

Índice Geral

Dedicatória.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Lista de Siglas e Acrónimos.....	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Quadros	xi
1. Capítulo I - Introdução	1
1.1 Contextualização e Fundamentação do Estudo	1
1.2 Questões de investigação e Objectivos do estudo	2
1.3 Justificação da Escolha do Tema	2
1.4 Estrutura do trabalho.....	3
2. Capítulo II – Revisão da Literatura	5
2.1 Turismo: Conceitos e Definições.....	5
2.2 O Sistema Turístico.....	6
2.3 Destino Turístico.....	8
2.4 O Marketing e o Marketing Turístico.....	10
2.5 Marketing de Destinos.....	14
2.6 Branding	18
2.7 Branding de Destinos	19
2.8 Destination Brand Building	21
2.9 Brand Image e Imagem de Destinos	25
2.10 Os <i>Stakeholders</i> e a Gestão de Destinos Turísticos	31
2.10.1 Definição e Conceito de Stakeholder.....	31
2.10.2 Modelos de Gestão de Stakeholders	32
2.10.3 Teoria dos Stakeholders Aplicada aos Destinos Turísticos	34
2.11 Conclusões	36
3. Capítulo III – Metodologia da Investigação	38
3.1 Orientação Metodológica.....	38

3.2	Observação e Respectivos Instrumentos.....	41
3.2.1	Inquérito por questionário.....	42
3.2.2	Inquérito aos stakeholders da região.....	42
4.	Capítulo IV – Destino Turístico em Estudo: A Região do Oeste.....	46
4.1	Análise Empírica de Dados I – Caracterização geral da região Oeste.....	46
4.1.1	O Papel do Turismo do Oeste.....	46
4.1.2	Enquadramento Territorial.....	48
4.1.3	Enquadramento Demográfico	48
4.1.4	Enquadramento Económico	49
4.1.5	Orientações e Planos Estratégicos – A importância dos instrumentos de Gestão Territorial.....	50
4.2	Análise Empírica de Dados II – Aprofundamento do diagnóstico sobre o turismo na região do Oeste.....	54
4.2.1	Enquadramento da Actividade Turística	54
5.	Capítulo V – Análise Empírica de Dados III: Fontes Primárias	60
6.	Capítulo VI – As Variáveis Relevantes do Marketing e o Papel do <i>Branding</i> na Estratégia da Região do Oeste	75
6.1	Apresentação do Modelo Teórico	75
6.1.1	Análise de Mercado	79
6.1.2	Desenvolvimento da Marca.....	82
6.1.3	Posicionamento da Marca.....	85
6.1.4	Implementação e Avaliação da Marca	86
6.2	Recomendações	88
7.	Capítulo VII – Conclusões	92
	Bibliografia.....	99
	Anexos.....	108

Índice de Figuras

Figura 1: Sistema turístico de Leiper.	7
Figura 2: Resumo das características dos destinos turísticos.	9
Figura 3: Ciclo de Vida dos Destinos Turísticos	16
Figura 4: Identidade, posicionamento e imagem da marca.	19
Figura 5: Modelo de <i>branding</i> de destinos.	22
Figura 6: O processo de <i>branding</i>	25
Figura 7: Abordagem geral à formação da imagem no destino.	27
Figura 8: Componentes da imagem do destino.	29
Figura 9: Tipologia de <i>Stakeholders</i>	33
Figura 10: Mapa com <i>stakeholders</i> da indústria turística.....	35
Figura 11: As Etapas do Procedimento Científico	38
Figura 12: As Etapas do Planeamento do <i>branding</i> de destinos.	78
Figura 13: Pirâmide do <i>branding</i> da Marca Oeste.....	85
Figura 14: Logotipo da marca Turismo do Oeste.....	86

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Capacidade de Alojamento por 1.000 habitantes.	54
Gráfico 2: Dormidas em Estabelecimentos Hoteleiros por 100 habitantes.....	55
Gráfico 3: Capacidade de Alojamento e Dormidas – Taxa de Variação 2007-2010 (%).	56
Gráfico 4: Dormidas por país de residência – Taxa de Variação 2007-2010 (%).	56
Gráfico 5: Repartição das dormidas por país de residência (N.º)	57
Gráfico 6: Repartição das dormidas por município segundo país de residência (2010)	58
Gráfico 7: Estabelecimentos por município (2010).	59
Gráfico 8: Importância dos recursos turísticos para a região do Oeste.....	60
Gráfico 9: Importância dos produtos turísticos para a região do Oeste.....	61
Gráfico 10: Significado de marca.....	62
Gráfico 11: Conceito de marca.	63
Gráfico 12: Importância de uma estratégia de marketing para o desenvolvimento da região do Oeste.	64
Gráfico 13: Existência de uma estratégia de marketing definida para o desenvolvimento da região do Oeste.	64
Gráfico 14: Conhecimento pelas entidades ligadas ao turismo da estratégia de marketing definida para o desenvolvimento da região do Oeste.....	65
Gráfico 15: Factores chave que diferenciam a região do Oeste em relação aos seus concorrentes.	66
Gráfico 16: Importância dos processos de gestão do destino (perspectiva teórica).....	67
Gráfico 17: Aplicação dos processos de gestão do destino à região do Oeste.....	68
Gráfico 18: Importância de processos para o desenvolvimento da marca do destino (perspectiva teórica).....	69
Gráfico 19: Aplicação de processos para o desenvolvimento da marca do destino à região do Oeste.	70
Gráfico 20: Notoriedade da marca da região do Oeste junto do mercado nacional.....	71
Gráfico 21: Notoriedade da marca da região do Oeste junto do mercado internacional. ...	71
Gráfico 22: Meios que mais contribuem para o aumento da notoriedade da marca da região do Oeste junto do mercado nacional e internacional.	72

Índice de Quadros

Quadro 1: Inquérito aos <i>stakeholders</i> do destino.....	43
Quadro 2: Caracterização do inquérito aos <i>stakeholders</i> do destino.....	45
Quadro 3: Instrumentos de Gestão Territorial com incidência na região do Oeste.....	50
Quadro 4: Parametrização das etapas do planeamento do marketing e <i>branding</i> de destinos.	75
Quadro 5: Análise SWOT da região do Oeste.	79
Quadro 6: Percepção dos <i>stakeholders</i> Vs percepção dos consumidores.	81

1. Capítulo I - Introdução

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO DO ESTUDO

Segundo a OMT (citado por Costa e Sousa, 2011, p.60) “o turismo é um dos motores do desenvolvimento mundial”.

Até mesmo, “no meio da incerteza económica, o turismo é um dos sectores económicos do mundo que está a crescer fortemente, gerando progressos económicos nos países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento e criando empregos necessários”, comentou o secretário-geral da OMT, Taleb Rifai (citado por Esteves, 2012). A OMT prevê que em 2012 as chegadas dos turistas ultrapassem os mil milhões (Esteves, 2012).

O turismo constitui um dos factores essenciais da globalização que distingue a realidade dos dias de hoje e que é caracterizada não só pela sua aceleração (Costa e Sousa, 2011), mas também pelos avanços tecnológicos, pelas alterações nas condições da oferta e da procura bem como pela preocupação em relação aos problemas ambientais (OMT, s.d.).

O processo de globalização traduz-se na prevalência da economia de mercado, na desregulação e liberalização das economias e na rapidez do progresso tecnológico (Costa e Sousa, 2011). Desta forma, os mercados depararam-se com uma maior competitividade internacional, os avanços tecnológicos permitiram a melhoria da oferta através de uma maior rapidez e eficiência no processo de informação, bem como na sua distribuição e manipulação, conseguindo-se um aumento da rentabilidade do processo produtivo. Consequentemente o consumidor ganhou acesso a mais informação, o que alterou o padrão da procura: consumidores mais sofisticados, informados, com uma maior experiência e também mais exigentes que procuram experiências e actividades mais enriquecedoras (OMT, s.d.).

Neste contexto, o mercado turístico é cada vez mais um mercado global em grande crescimento e que assiste ao permanente aparecimento de novos destinos que vêem o turismo como uma oportunidade para o seu desenvolvimento económico (OMT, 2009). Num ambiente cada vez mais competitivo, é essencial para um destino conseguir identificar

quais são as suas vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes e a partir daí desenvolver a sua identidade competitiva.

Neste sentido, os destinos precisam de diferenciar os seus produtos e desenvolver parcerias entre o sector público e privado; assim, questões relacionadas com o desenvolvimento, planeamento e marketing de destinos turísticos assumem cada vez mais importância.

1.2 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E OBJECTIVOS DO ESTUDO

No âmbito do presente estudo levanta-se a seguinte pergunta de partida: *A estratégia de branding definida para a Região do Oeste afigura-se compatível com as características do destino?*

O presente trabalho tem como principal objectivo de investigação desenvolver os conceitos e as estratégias necessárias para descrever e analisar o processo de *branding* de um destino turístico, procurando encontrar uma relação entre o envolvimento dos *stakeholders* e o sentimento de imagem e *branding* existente no destino.

Para além da investigação estar especialmente orientada para este aspecto, identificam-se ainda os seguintes objectivos específicos:

1. Identificar os atributos, valores e benefícios associados à marca do destino em estudo.
2. Estudar as percepções dos diversos organismos públicos e privados em relação ao processo estratégico do destino e ao desenvolvimento da marca do destino.
3. Analisar a imagem pretendida pela Região do Oeste, procurando identificar os aspectos enfatizados na diferenciação e posicionamento do destino.
4. Avaliar a importância da dimensão perceptual obtida em relação às práticas observadas e teoricamente esperadas.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

A escolha do tema da presente dissertação, prende-se sobretudo com motivos de ordem pessoal, não só por ser residente na região do Oeste, mas também porque me tenho vindo a aperceber do trabalho que se tem desenvolvido para posicionar esta região como um destino de excelência. No entanto, ainda há muito para fazer e para que tal aconteça os

stakeholders do destino e os organismos do turismo precisam de estar informados sobre a necessidade de conhecer as orientações estratégicas e as políticas em curso que estimulem o desenvolvimento e possibilitem a sua permanência no mercado competitivo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação encontra-se estruturada em 7 capítulos, os quais se passam a apresentar:

No presente **Capítulo I** apresenta-se a contextualização e fundamentação do estudo. Expõe-se o problema central da pesquisa, através da apresentação da pergunta de partida e dos objectivos gerais e específicos do objecto de estudo, bem como os motivos que levaram à escolha do tema. Por último, são apresentadas algumas notas sobre a metodologia e a estrutura da dissertação.

O **Capítulo II** corresponde à revisão de literatura e visa o enquadramento e conceptualização teórica do fenómeno turístico. Discute-se a importância do marketing turístico e o desenvolvimento do *branding* de destinos, como estratégias essenciais para fazer face à competitividade entre os destinos. Neste contexto, recorre-se à exploração de um conjunto de conceitos sobre o marketing e a sua abrangência ao marketing turístico; a definição de destino e a importância da utilização do marketing de destinos como uma ferramenta estratégica combinada com o planeamento e a gestão integrada; a definição de *branding* e de *branding* de destinos bem como a intervenção de todos os *stakeholders* no processo de planeamento do destino. Por fim, apresentam-se vários modelos do *branding* de destinos, a relação entre o *branding* e a imagem dos destinos e o processo de formação da imagem de destinos.

Por sua vez, o **Capítulo III** aborda a metodologia aplicada ao desenvolvimento da pesquisa empírica. Assim, descrevem-se as etapas do procedimento científico e os actos que o compõem, aborda-se o instrumento de observação utilizado, o processo de amostragem e o método de recolha de dados.

No **Capítulo IV** introduz-se o estudo de caso desta dissertação através da caracterização da Região do Oeste. Abordam-se aspectos associados ao enquadramento territorial, social,

económico e turístico. Caracteriza-se também o papel do Turismo do Oeste e a sua importância para a região, referindo-se a importância dos instrumentos de gestão territorial.

No **Capítulo V** procede-se à apresentação da análise de dados, identificando-se os principais produtos e recursos turísticos da região do Oeste, o conhecimento dos *stakeholders* em relação à marca, bem como a sua opinião ao nível dos processos de gestão do destino e do desenvolvimento da marca. Este estudo permitirá uma introdução objectiva às recomendações e boas práticas apresentadas.

No **Capítulo VI** é feito o confronto entre o modelo teórico que constitui as etapas do planeamento do marketing e *branding* de destinos e a sua aplicabilidade ao destino em estudo. Procurando-se também caracterizar mais aprofundadamente as etapas do *branding* identificadas na região do Oeste, e deixar algumas recomendações que possam contribuir para o desenvolvimento da região.

Por fim, no **Capítulo VII** apresentam-se as conclusões decorrentes do estudo apresentado, respondendo-se à pergunta de partida, aos objectivos propostos e às hipóteses levantadas. Referem-se ainda as limitações da pesquisa, o contributo científico para a área do turismo bem como sugestões de pesquisas futuras.

2. Capítulo II – Revisão da Literatura

2.1 TURISMO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

O conceito de turismo sofreu algumas alterações significativas ao longo dos tempos e apesar de ter sido um conceito que começou a despertar o interesse de alguns académicos no período decorrente entre as duas guerras mundiais (1919-1938), apenas em 1942 surgiu a definição mais elaborada através dos professores W. Hunziker e K. Krapf. Estes definiram turismo como “o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma actividade lucrativa principal” (Hunkizer e Krapf, 1942 citado por Cunha, 2009, p.29).

Burkart e Medlik (1981, p.42) identificaram algumas características conceptuais do turismo que o permitem definir como “uma deslocação curta e temporária de pessoas para destinos fora do seu local de residência e de trabalho, cujo propósito da visita não é efectuar qualquer actividade remunerada, mas sim realizar outras actividades durante a sua estadia nesses destinos”.

Por sua vez, na definição adoptada pela Organização Mundial do Turismo em 1994 “o turismo compreende o conjunto de actividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros” (OMT, 1994, citado por OMT, s.d, p.46).

De salientar ainda que entende-se que “o ambiente habitual de uma pessoa consiste numa certa área em redor do seu local de residência mais os locais que visita frequentemente (OMT, 1995, citado por OMT, s.d., p.46).

Recentemente, num trabalho publicado pela ONU e pela OMT o turismo foi identificado como um fenómeno social, cultural e económico relacionado com o movimento das pessoas para outros locais que não o da sua residência, por um período inferior a um ano e por qualquer motivação, excepto a de possuir um emprego numa entidade residente no local ou país visitado (ONU e OMT, 2010). Como tal, o turismo tem impacto sobre a

economia, o meio ambiente natural e o construído, a população local no destino e sobre os próprios visitantes. Neste sentido, a ONU e a OMT defendem que, devido aos impactos causados por todos os *stakeholders* envolvidos no destino, é necessário uma abordagem holística para a gestão do turismo no seu desenvolvimento e acompanhamento, a fim de se formularem e implementarem políticas de turismo nacionais e locais (ONU e OMT, 2010).

Como é visível a definição de turismo foi sofrendo a sua evolução ao longo dos tempos, prendendo-se muito esta necessidade com o facto de ser crucial uma definição que seja abrangente a todos os países de forma a se uniformizar as estatísticas disponíveis, com o objectivo de que estas possam ser comparáveis e tenham mais qualidade.

2.2 O SISTEMA TURÍSTICO

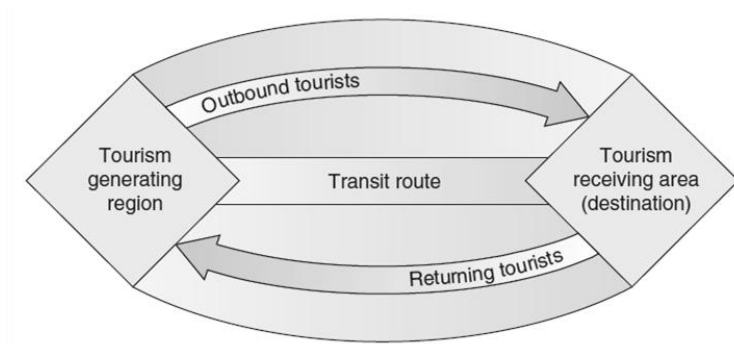
Uma das características chave do turismo é que este é uma actividade baseada na experiência, e o seu consumo ocorre fora do local de residência do consumidor. Esta inseparabilidade entre a produção e o consumo torna essencial a necessidade de compreender as inter-relações entre a procura e a oferta, ou seja, entre consumidores e produtores bem como a variedade de experiências criadas (Cooper e Hall, 2008).

Cooper e Hall (2008, p.6) referem que com o objectivo de se “compreender a natureza complexa e dinâmica da experiência turística, muitos investigadores de turismo utilizam o conceito de um sistema de turismo”. Para Hall (2000, citado por Cooper e Hall, 2008, p.6) “um sistema é um conjunto ou combinação de coisas ou elementos inter-relacionados que formam um todo unitário”.

Para Cunha (2009, p.111) o turismo apresenta-se como um sistema, isto é, “como um conjunto de elementos que estabelecem conexões interdependentes entre si de carácter funcional e espacial como sejam as zonas de proveniência dos visitantes (emissoras), as zonas de destino (receptoras), as rotas de trânsito e todas as actividades que produzem os bens e serviços turísticos”.

O modelo de Leiper (1990, citado por Page, 2007, p.13) constitui um dos modelos mais utilizados para a compreensão do sistema turístico. Este integra três elementos básicos: turistas, elementos geográficos e indústria do turismo.

Figura 1: Sistema turístico de Leiper.



Fonte: Page, 2007, p.13.

Os turistas são os actores do sistema, descritos também como os consumidores que estão envolvidos na mobilidade temporária e voluntária em relação ao seu ambiente habitual (Cooper e Hall, 2008). Os elementos geográficos são constituídos por: a região geradora de viajantes que corresponde ao local de residência permanente do turista; a região de destino turístico que é a região que o turista escolheu para visitar e que é um elemento central do destino; e a região de rota de trânsito que é o caminho que o turista deve percorrer para chegar ao seu destino. Quanto à indústria de turismo, é constituída pelos serviços (alojamento, transporte, empresas e organizações que fornecem serviços e produtos aos turistas) (Page, 2007; Pender, 2005; Cooper e Hall, 2008).

Por sua vez, a OMT (s.d.) distingue quatro elementos básicos do sistema turístico: a procura, a oferta, o espaço geográfico e os agentes turísticos.

A procura turística é composta pelos consumidores de bens e serviços turísticos que procuram satisfazer as suas necessidades de descanso, recreio, lazer e cultura durante o seu período de férias. Hoje em dia, a procura turística está muito segmentada devido às motivações particulares e necessidades sociais condicionadas pela idade, género, estado civil, poder de aquisição, nível cultural, entre outros (Montejano, 1996).

Da oferta turística faz parte um conjunto de recursos e infraestruturas que procura atrair e prestar serviços aos turistas. Se por um lado os recursos assentam no potencial geográfico do destino, por outro lado as infraestruturas baseiam-se nos elementos físicos que constituem o mercado para atender às necessidades dos turistas (alojamento, restaurantes, transportes, actividades desportivas e recreativas entre outras) (Montejano, 1996).

O espaço geográfico é a base territorial onde ocorre o encontro entre a oferta e a procura e onde está também a população residente (OMT, s.d.).

Os agentes turísticos têm como principal função facilitar a relação entre a oferta e a procura, destes fazem parte: empresas, organizações e instituições públicas e/ou privadas que intervêm activamente nas relações políticas, económicas, sociais e culturais (OMT, s.d.).

2.3 DESTINO TURÍSTICO

De acordo com Pike (2004) um destino turístico é considerado um local que atrai visitantes temporariamente, já a OMT (2007) refere que se trata é um espaço físico onde o turista passa pelo menos uma noite, e que pode ser um país, uma região ou ilha, uma aldeia, vila ou cidade ou uma área resort.

O destino é mais do que um produto, é o espaço físico onde decorre a actividade turística, onde as comunidades vivem e trabalham e que está repleto de símbolos e imagens da cultura e da história (Cooper e Hall, 2008). Oferece assim um conjunto de produtos, tais como serviços de apoio, atracções, recursos turísticos (OMT, 2007) e experiências oferecidas localmente, que conjuntamente são comercializados sob a marca do destino (Buhalis, 2000).

Desta forma, o destino turístico constitui a base da análise do turismo e pode ser visto sobre três perspectivas: a geográfica porque se trata de um território delimitado com fronteiras geográficas ou administrativas, no qual os turistas permanecem durante a sua viagem; a económica porque se trata do lugar onde os turistas irão gastar o seu dinheiro, contribuindo para as receitas do destino; e a psicográfica porque é aquela que constitui o motivo da viagem (Manente, 2008).

Numa análise mais profunda, um destino é também caracterizado pelos seus recursos (naturais, culturais ou artificiais), pelos seus agentes turísticos e pelas actividades que nele se desenvolvem. Cada destino procura combinar os seus bens e serviços produzidos pelo mercado com os recursos locais, fazendo com que os turistas escolham aquele destino em vez dos seus concorrentes (Manente, 2008). Tudo isto determina a capacidade de atracção de um território onde se desenrola a experiência turística.

De acordo com a OMT (2007) o destino turístico reúne um conjunto de elementos essenciais: atracções, equipamentos públicos e privados, acessibilidades, recursos humanos, imagem e identidade, e preço. Para Silva (2009, p.93) a noção de destino turístico “assenta numa estrutura de oferta de produtos e serviços turísticos, dotada de coerência e de autonomia de decisão, baseada numa determinada zona geográfica, que tem associada uma determinada imagem de conjunto, normalmente comercializada de uma forma integrada e sob uma marca distintiva”.

Figura 2: Resumo das características dos destinos turísticos.



Fonte: Silva, 2009, p.93

2.4 O MARKETING E O MARKETING TURÍSTICO

Perante os novos paradigmas de competitividade os destinos precisam de diferenciar os seus produtos e desenvolver parcerias entre o sector público e privado. Para tal, as estratégias a desenvolver não devem ser entendidas apenas sob a perspectiva do público consumidor, mas devem também contemplar um paradigma colaborativo e de integração de *stakeholders* (Buhalis, 2000).

Para se compreender a importância do marketing no turismo, importa antes de mais ter em conta a sua definição, uma vez que não se tratam de duas disciplinas separadas, mas sim o marketing turístico resulta de uma adaptação dos princípios básicos que têm sido desenvolvidos e aplicados ao longo de décadas (Middleton e Clarke, 2001).

“Marketing é o processo de planeamento e execução da concepção do produto, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objectivos individuais e organizacionais” (American Marketing Association, s.d.).

“Marketing é o processo de gestão responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades do cliente de forma lucrativa” (UK Chartered Institute of Marketing, s.d.).

Existem inúmeras definições de marketing, no entanto praticamente todas são consensuais no que toca à orientação para o cliente e para fins lucrativos. Importa referir que apesar do marketing ser orientado para o cliente isto não significa dar ao cliente o que ele quer, mas sim procurar perceber quais são as suas necessidades e procurar responder de uma forma eficiente (Middleton e Clarke, 2001).

Kotler (1991, citado por Middleton e Clarke, 2001, p.23) defende que o marketing funciona como “a chave para alcançar os objectivos das organizações, determinando as necessidades e desejos do mercado-alvo, procurando entregar aos clientes o que eles desejam de uma forma mais eficaz e eficiente do que os seus concorrentes”.

Tem-se assistido a uma evolução do conceito de marketing, que procura abranger não só os bens físicos mas também os serviços, tornando-se mais clara a aproximação para o marketing de turismo. O foco do marketing já não está apenas na necessidade de identificar e suprir as necessidades dos clientes focando-se também nos diferentes actores do mercado (Cooper e Hall, 2008).

Medlik e Middleton (1973, citado por Pike, 2004, p.12) propuseram que o marketing turístico acompanhou a evolução do marketing tradicional, passando também as seguintes três fases:

- Orientação para a produção: Esta fase caracteriza-se pela escassez de produtos e serviços disponíveis, a procura é por isso superior à oferta (Pike, 2004). Neste sentido, a industrialização do turismo na década de 1960 e 1970 focou-se em tornar alguns produtos disponíveis, nomeadamente camas e assentos de aviões (Cooper e Hall, 2008).
- Orientação para as vendas: Uma vez que existia mais produto disponível, os produtores focaram-se nas vendas, procurando convencer os consumidores a comprar, não tendo qualquer preocupação em compreender o seu processo de tomada de decisão (Cooper e Hall, 2008).
- Orientação para o marketing: O aumento da concorrência e da exigência dos consumidores numa sociedade crescente fez com que os produtores reconhecessem que era essencial identificar as necessidades dos consumidores (Pike, 2004), de modo a satisfazê-los melhor do que a concorrência, alcançando desta forma a sua fidelização.

Marketing turístico é “uma filosofia de gestão que à luz da procura turística, torna possível através da pesquisa, previsão e selecção, colocar os produtos turísticos no mercado ao mesmo tempo que garante os benefícios para a organização. É uma actividade dirigida, que responde às necessidades de destino dos turistas ou que lhes oferece os bens necessários” (Coltman, 1989, citado por Sarmento, 2008, p.121). Desta forma, fazer marketing “é basicamente identificar primeiro a procura e, depois, fazer o produto ou oferecer o serviço para satisfazer essa procura” (Greene, M., 1982, citado por Sarmento, 2008, p.121).

Por envolver a prestação de serviços, o turismo apresenta uma série de características que o diferenciam do produto tradicional, nomeadamente: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (Kotler e Keller, 2006; Danyi, 2008; Hui e Wan, 2009; Reisinger, 2009).

A intangibilidade refere-se à impossibilidade de os serviços serem “vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra” (Reisinger, 2009, p.234). Esta é uma das razões pela qual os consumidores procuram informação antes de escolherem o seu destino

de viagem, procurando reduzir o risco inerente à sua decisão. Desta forma, as empresas turísticas procuram comunicar mensagens capazes de despertar os interesses dos consumidores, influenciando assim a sua escolha (Swarbrooke e Horner, 2007).

A inseparabilidade relaciona-se com o facto de o turismo ser um produto baseado em experiências, o que significa que existe uma inseparabilidade entre a produção e o consumo (Cooper e Hall, 2008), ou seja, existe uma simultaneidade entre o momento de produção e o de consumo (Swarbrooke e Horner, 2007; Reisinger, 2009).

A variabilidade diz respeito à variação da qualidade do serviço prestado, dependendo directamente de quem o realiza, quando é realizado e em que circunstâncias (Reisinger, 2009). Este é um elemento que influencia a qualidade do serviço prestado no turismo, já que depende em grande parte das acções das pessoas. Uma vez que cada acção pessoal vai ser diferente, é expectável que haja uma grande variação na qualidade (Hui e Wan, 2009).

Por fim, a perecibilidade relaciona-se com o facto dos serviços de turismo não poderem ser armazenados. Por exemplo, os quartos de hotéis que não forem vendidos para uma determinada noite não podem ser vendidos no dia seguinte, o mesmo acontece com os lugares no avião, a partir do momento em que o avião descole esses lugares já não são vendidos (Reisinger, 2009), assiste-se a uma “perda de receita e a uma oportunidade que nunca será recuperada” (Baum e Kokkranikal, 2005, p.88).

No turismo a orientação para o mercado engloba alguns pressupostos: foco no consumidor através da pesquisa, preocupação em fidelizar o cliente a longo prazo, a importância do planeamento estratégico e da existência de uma estrutura organizacional que se foque nos objectivos da organização e que procure entregar valor ao consumidor através de actividades de B2B e B2C (Cooper e Hall, 2008).

Na tentativa de propor uma abordagem mais esclarecedora, alguns autores apontam uma extensão do tradicional marketing-mix, composto pelos 4 Ps (produto, preço, comunicação e distribuição) ao marketing turístico (Clarke, 2005; Middleton e Clarke, 2001; Swarbrooke e Horner, 2007).

Segundo Kotler (1984, citado por Middleton e Clarke, 2001, p.88) o marketing mix define-se como sendo “uma mistura de diferentes variáveis de marketing controláveis e que a organização utiliza para alcançar o nível esperado de vendas no mercado-alvo”.

O produto consiste em “algo que pode ser oferecido ao mercado para aquisição, uso ou consumo, com o objectivo de satisfazer um desejo ou uma necessidade” (Kotler e Armstrong, 2008, p.218). O preço tende a ser o factor que mais afecta a decisão do consumidor, sendo também o único elemento do marketing-mix que gera receitas através do alcance de um determinado volume de vendas (Middleton e Clarke, 2001). Traduz-se na quantidade de dinheiro cobrado por um produto ou serviço, em troca do benefício de utilizar esses mesmos produtos. A promoção é utilizada para comunicar o valor do produto a potenciais clientes, procurando estimular a procura e persuadir a venda, construindo desta forma uma relação com os clientes (Middleton e Clarke, 2001). Por último, a distribuição deve ter como preocupação “encontrar a melhor forma de oferecer o produto ou serviço ao consumidor, tendo em atenção que a actividade turística combina um sistema múltiplo” (Sarmiento, 2008, p.130).

Para além dos 4 Ps apresentados anteriormente, em 1981, Booms & Bitner (1981, citado por Costa e Sousa, 2011) desenvolveram um modelo que acrescentou 3 Ps ao modelo inicial, por considerarem que seria útil ao marketing das empresas de serviços. Estes 3 Ps são constituídos por: *physical evidence* ou percepção física, processo de serviço e pessoas.

Por *physical evidence* entende-se “o cenário no qual o serviço é prestado e onde a empresa e o cliente interagem” (Costa e Sousa, 2011, p.5). Nesta interacção incluem-se todos os elementos tangíveis que facilitam o desempenho e a comunicação do serviço, e que procuram transmitir mensagens sobre qualidade, posicionamento e diferenciação, tentando definir e satisfazer as expectativas do cliente (Middleton e Clarke, 2001).

O processo de serviço consiste nos “procedimentos, mecanismo e fluxo de actividades que permitem a realização do serviço” (Costa e Sousa, 2011, p.6).

A componente pessoas engloba “todos os actores que participam na prestação do serviço e por essa razão influenciam a percepção de compra/consumo do cliente” (Costa e Sousa, 2011, p.6), nomeadamente visitantes, colaboradores e a comunidade local, no que diz respeito ao turismo.

Em suma, estes 3 Ps adicionais são particularmente úteis na área do turismo, uma vez que se trata da prestação de um serviço que envolve o contacto entre muitas pessoas (componente pessoas), é prolongado e complexo (componente processo de serviço) e apenas o consumidor pode avaliar o processo de entrega (componente *physical evidence*).

No entanto, outra posição é defendida por Gilbert (2008), que acredita que é necessária mais pesquisa no sector, antes que os 4 Ps sejam revistos, uma vez que, considera que apesar de existirem diferenças entre bens e serviços, a estrutura dos 4 Ps é suficiente para o planeamento, já que a percepção física ou *physical evidence*, o processo e as pessoas constituem a categoria de produto e a sua implementação. Sublinhando ainda que os 4 Ps devem garantir, que dentro da formulação do produto, seja dado um maior enfoque à integração de todas as considerações diferentes sobre a gestão de serviços.

2.5 MARKETING DE DESTINOS

Para a OMT (2004, p.10) o marketing de destinos “abrange todas as actividades e processos que aproximam os compradores e os vendedores, focando-se em responder às exigências dos consumidores e em alcançar um posicionamento competitivo, é assim um conjunto coordenado de actividades associadas a uma distribuição eficiente dos produtos para mercados de elevado potencial, envolvendo a tomada de decisões sobre o produto, o *branding*, o preço, a segmentação de mercado, a promoção e a distribuição”.

Para Cooper e Hall (2008, p.226) o “marketing de destinos é uma actividade estratégica, relacionada não só com o turismo mas também com a sustentabilidade, desenvolvimento económico, investimento e estilo de vida dos residentes”.

Prideaux e Cooper (2002) argumentam que o marketing de destinos não deve ocorrer apenas no lado da procura, para aumentar o número de visitantes, mas também no lado da oferta com o objectivo de comercializar o destino junto dos intermediários e aumentar o número de vendedores através de investimentos em alojamento, entretenimento e infraestruturas. Os autores referem ainda que o lado da procura do marketing de destinos é um tema muito mais estudado do que o lado da oferta.

O marketing de destinos é considerado bem-sucedido quando se cumprem dois objectivos; por um lado, a satisfação das empresas e dos residentes através da aquisição de bens e serviços que o destino proporciona, e, por outro lado, a satisfação das expectativas dos principais mercados-alvo: investidores e turistas, enquanto os bens e os serviços que o destino oferece são os que desejam obter (Kotler, 1999 citado por Baker e Cameron, 2008, p.79).

Apesar dos conceitos apresentados, Buhalis (2000) reconhece que o conceito de destino pode ser interpretado de uma forma subjectiva pelos consumidores, dependendo do seu itinerário de viagem, da sua cultura, do motivo da viagem, do nível educacional e da experiência.

Buhalis (2000) refere ainda que o marketing de destinos deve ser utilizado como uma ferramenta estratégica combinada com o planeamento e uma gestão integrada, proporcionando ganhos a todos os *stakeholders*, ao invés de ser simplesmente utilizado como uma ferramenta promocional.

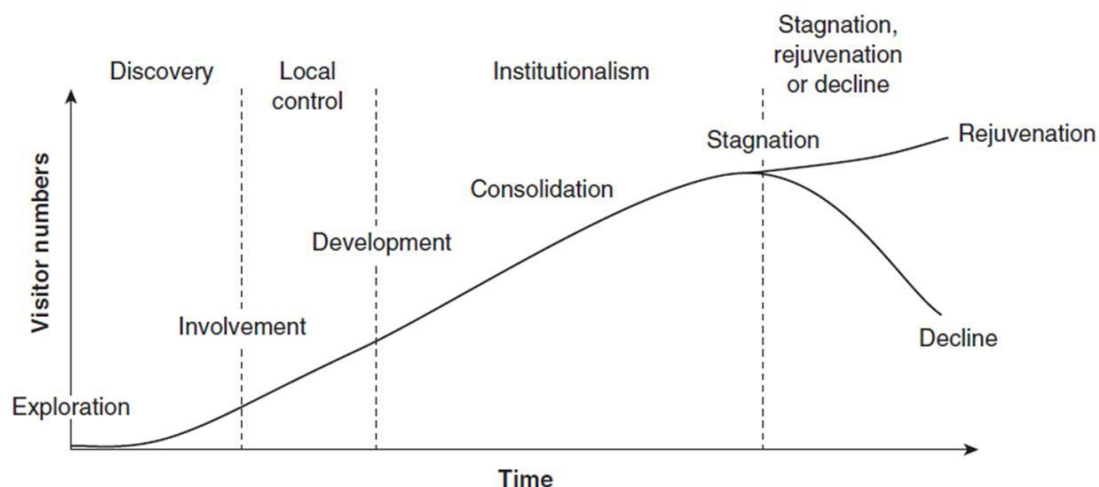
Desta forma, este autor (Buhalis, 2000, p. 100) define alguns objectivos estratégicos do marketing de destinos:

1. Não deve ser apenas utilizado como uma ferramenta para atrair mais visitantes para determinado local ou região, mas deve também fomentar o desenvolvimento regional através do aumento da prosperidade no longo prazo da população local;
2. Maximizar a satisfação dos visitantes;
3. Maximizar o lucro das empresas locais bem como os seus efeitos multiplicadores;
4. Minimizar os impactos negativos do turismo procurando alcançar a sustentabilidade económica, cultural e ambiental.

Independentemente da abordagem que se faça em relação ao conceito de destino, seja ele da perspectiva do lado da oferta ou do lado do consumidor, existem 6 componentes (Buhalis, 2000) que constituem as características intrínsecas do destino: atracções, acessibilidades, *amenities*, pacotes disponíveis, actividades e serviços auxiliares.

Para que se possa definir uma estratégia adequada ao destino importa ter conhecimento do estágio actual do desenvolvimento do destino, uma vez que os destinos turísticos estão em constante mudança e o seu sucesso ou insucesso pode ser influenciado por factores externos que o destino não controla (OMT, 2007). Este processo pode ser compreendido através do ciclo de vida do destino (Butler, 2006). Esta ferramenta facilita a compreensão e evolução dos produtos turísticos e do destino, e fornece uma orientação para a tomada de decisões estratégicas (Buhalis, 2000). A evolução dos destinos turísticos baseia-se em seis estágios: Exploração, Envolvimento, Desenvolvimento, Consolidação, Estagnação e por último, Pós-estagnação que pode originar o Rejuvenescimento ou o Declínio (Figura 3).

Figura 3: Ciclo de Vida dos Destinos Turísticos



Fonte: Hudson, 2008, p.400.

A fase de Exploração é caracterizada pelo número reduzido de turistas que afluem ao destino. Estes turistas são atraídos pelos recursos naturais e culturais do local, não existindo ainda serviços e infraestruturas específicas para o turismo. Neste estágio, os impactos do turismo na região são diminutos, quer ao nível ambiental, económico e social.

Com o aumento do número de visitantes, alguns residentes começarão a fornecer alguns serviços aos turistas, como alojamento e restauração, assiste-se ao envolvimento da comunidade local no fenómeno turístico, entrando-se na fase de Envolvimento. O sector público começa também a ser pressionado a desenvolver infraestruturas de apoio à actividade turística.

A fase de Desenvolvimento corresponde ao crescimento do destino, em que o envolvimento local e o controlo do desenvolvimento do destino diminuem. Durante esta fase assiste-se a um aumento significativo de turistas e a um crescimento no lado da oferta, proporcionado por organizações externas, como grupos hoteleiros e operadores turísticos. Este crescimento começará a causar impactos no destino, sobretudo ao nível ambiental, deverá ter-se em conta os princípios do desenvolvimento sustentável.

Na fase de Consolidação, a actividade turística já representa uma grande importância na economia local, contudo as taxas de crescimento começam a estabilizar. A aposta no

marketing e publicidade será grande e procurará, conjuntamente com outros esforços, estender a época turística.

Quando é alcançado o número máximo de turistas, o destino está a alcançar a fase da Estagnação, uma vez que a procura é feita na sua maioria por turistas que já conhecem o destino. Pois, apesar do destino possuir uma imagem bem estabelecida, deixará de estar na “moda”, perdendo a sua capacidade de atracção de novos turistas. Nesta fase surgem também os impactos negativos ao nível económico, sociocultural e ambiental, resultado do desgaste da capacidade de carga do destino.

Como resultado da perda de competitividade do destino face aos seus concorrentes, o destino entra na fase Pós-Estagnação podendo ocorrer dois cenários: Declínio ou Rejuvenescimento. No cenário de Declínio o destino não terá a capacidade de competir com novos atractivos, o que resultará numa queda do número de turistas, por sua vez, os serviços turísticos e as infraestruturas tornam-se obsoletas, assiste-se ao declínio da actividade turística e à perda de atractividade do destino. No cenário do Rejuvenescimento será necessário implementar estratégias de revitalização do destino, como a inovação dos produtos turísticos e novos investimentos.

Importa não esquecer que os turistas percebem o destino como uma marca que engloba todos os fornecedores e serviços prestados, pelo que a experiência dos turistas é composta por diversos intervenientes, desde os taxistas, ao hotel e aos seus funcionários, passando também pelos funcionários que trabalham por exemplo em museus, teatros, parques temáticos, entre outros (Buhalis, 2000). Obviamente que antes de visitarem o destino os turistas já possuem uma ideia pré-concebida e detêm determinada expectativa, muitas vezes originada por experiências passadas, em artigos de revistas ou mesmo através da publicidade (Echtner e Ritchie, 2003). No entanto, é após a visita ao destino que se desenvolve a impressão e opinião geral. Consequentemente existe uma sobreposição entre a estratégia de marketing do destino como um todo e a de cada um como entidade individual, acabando na maioria das vezes pela competitividade de cada um estar relacionada com o desempenho dos restantes (Buhalis, 2000).

2.6 BRANDING

Keller (2003, p.4) define *brand* como um “produto, que acrescenta outras dimensões e que o diferenciam de alguma forma de outros produtos concebidos para satisfazer a mesma necessidade”. *Brand* é “um desejo partilhado e uma ideia exclusiva incorporada em produtos, serviços, lugares e/ou experiências” (Kapferer, 2004, p.13), é algo que se diferencia pelo seu posicionamento competitivo através da sua personalidade, compreendendo uma combinação única de atributos funcionais e valores simbólicos (Dumbraveanu, s.d., p.3). Para ser bem-sucedido deve procurar estabelecer uma relação emocional com os consumidores, garantindo que existe um ajuste entre as necessidades dos consumidores e os valores e características da marca (Dumbraveanu, s.d.).

De acordo com Hall (2004), as marcas devem transmitir uma imagem clara e distinta que a diferencia dos concorrentes; uma associação com qualidade e valor acrescentado e a capacidade de assegurar a longo prazo uma vantagem competitiva.

Keller (2000) identifica dez características partilhadas pelas marcas mais fortes, são elas: a excelência da marca oferecendo aos clientes os benefícios que realmente desejam; manter a importância da marca; a estratégia de preço é baseada na percepção de valor dos consumidores; a marca está bem posicionada; a marca é consistente; o portfólio da marca e a sua hierarquia fazem sentido; a marca recorre e coordena um conjunto de actividades para construir *brand equity*; os gestores da marca entendem o que esta significa para os clientes; a marca tem o seu próprio apoio e este é sustentado a longo prazo; a empresa monitoriza o *brand equity*.

As marcas têm-se tornado cada vez mais importantes nas organizações, desde que geridas de uma forma adequada constituirão um dos poucos activos estratégicos à disposição de uma empresa e que pode proporcionar uma vantagem competitiva (Kapferer, 2004). Pike (2004) defende que um dos impactos mais importantes da marca para as organizações comerciais é o seu valor (*Brand Equity*).

2.7 BRANDING DE DESTINOS

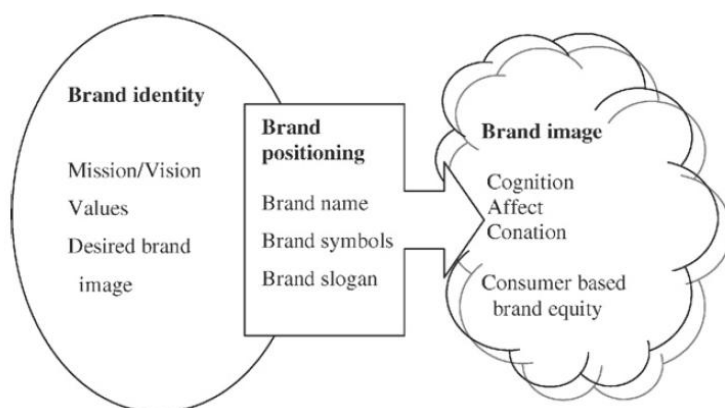
De acordo com a *American Marketing Association* (s.d.), marca é um “nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, com a intenção de identificar bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes”.

O *branding* é essencial no processo de marketing do destino (Baker e Cameron, 2008). Kania (2001) vai mais longe e argumenta que o *branding* é o elemento mais importante no plano de marketing. Kotler (2000, 404) define *brand* como “um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação destes, destinado a identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores, diferenciando-os dos concorrentes”.

Na introdução feita no livro da OMT (2009), Anholt refere que a reputação dos países é muito semelhante à imagem de marca das empresas e dos produtos. Sugerindo que a imagem de um país é tão importante para o seu desenvolvimento e crescimento como a imagem de marca de uma empresa é importante para alcançar o seu sucesso no mercado, uma vez que esta influência o comportamento e as atitudes dos consumidores.

Pike (2004) sugere que a identidade da marca está relacionada com o foco no produtor enquanto que a imagem foca-se no consumidor; nesta perspectiva, o posicionamento é a interface entre os dois, conforme se apresenta na figura seguinte:

Figura 4: Identidade, posicionamento e imagem da marca.



Fonte: Pike, 2004, p.112.

Ainda que, a abordagem ao *branding* de destinos não tenha surgido na literatura até ao final dos anos 90 (Pike, 2004), esta tem vindo a assumir cada vez mais importância, o que se deve não só à necessidade de os destinos criarem uma identidade única para se diferenciarem dos seus concorrentes (Hudson e Ritchie, 2009) mas também às alterações de comportamento do consumidor (Baker e Cameron, 2008).

Clarke (2000, citado por Baker e Cameron, 2008, p.87) evidência a importância do *branding* para as organizações turísticas ou destinos através dos seguintes pontos:

- O turismo envolve decisões de compra complexas e de grande envolvimento por parte dos consumidores, desta forma, a marca pode reduzir as escolhas disponíveis pelos consumidores.
- O *branding* pode ajudar a compensar os efeitos de intangibilidade do produto turístico, especialmente se combinado com uma experiência anterior positiva.
- O *branding* pode comunicar consistência num sector que é sensível à variação da experiência.
- O *branding* pode actuar como um mecanismo de redução de risco de escolha de um destino “pobre”.
- Dada a natureza inseparável do produto turístico, a marca pode ajudar a garantir a satisfação do turista e assim facilitar o processo de segmentação.
- Na óptica da oferta, o *branding* pode contribuir para uma maior motivação e trabalho de equipa entre os *stakeholders*, uma vez que os resultados a atingir são comuns e procuram beneficiar todas as partes envolvidas.

Neste seguimento, o *branding* do destino turístico é um conceito complexo que está baseado em diferentes produtos, serviços e experiências e que conta com a gestão de diferentes *stakeholders* (indústria turística, sector público, governo, DMO's e população local) com uma variedade de formas próprias, e muitas vezes sem regras próprias sob as quais os *stakeholders* se podem reger (Konecnik e Go, 2008, p.179).

Para ser bem-sucedida a marca de um destino deve ser credível, diferenciadora, transmitir ideias poderosas, envolver os *stakeholders* e parceiros do destino e interagir com os visitantes (Cooper e Hall, 2008; Morgan e Pritchard, 2004).

Segundo Pike (2005) o posicionamento do *branding* através das DMO's representa um desafio complexo por diversos aspectos: os destinos possuem um carácter mais dimensional do que os bens de consumo e outros tipos de serviços; têm de ter em conta os diversos interesses dos *stakeholders*, as DMO's têm como target diferentes mercados geográficos procurando atrair diversos segmentos que possam estar interessados nos diferentes tipos de produtos do destino; as políticas de decisão são difíceis de gerir, uma vez que o destino engloba tanto organizações públicas como privadas; procura-se alcançar um consenso entre a população residente e as teorias de *branding*, atendendo que as DMO's não possuem total controlo sobre o destino, sendo crucial o envolvimento dos residentes na imagem do destino, já que estes também interagem com os turistas; a fidelidade ao destino é outro aspecto a ter em conta, esta pode ser medida através da repetição de visita ao destino, monitorizada pela DMO; por último o financiamento constitui muitas vezes um problema para a DMO.

O conceito de *destination branding* é assim crucial para o destino ser identificado e diferenciado das restantes alternativas presentes na mente do mercado-alvo (Qu, Kim e Im, 2011).

O *branding* do destino, para além de outros intervenientes, procura interagir com os residentes do destino, tendo em conta que a receptividade é um elemento importante, e procura atingir os turistas que recebem informações vindas de diversas fontes, pois quando estes visitam o destino interagem com os produtos e serviços e avaliam a marca do destino (Cooper e Hall, 2008).

2.8 DESTINATION BRAND BUILDING

O processo de *branding* do destino procura oferecer uma estratégia de *branding* cuidadosamente elaborada e conceituada, que inclua a experiência do destino reflectindo as necessidades dos visitantes e o envolvimento de todos os *stakeholders*.

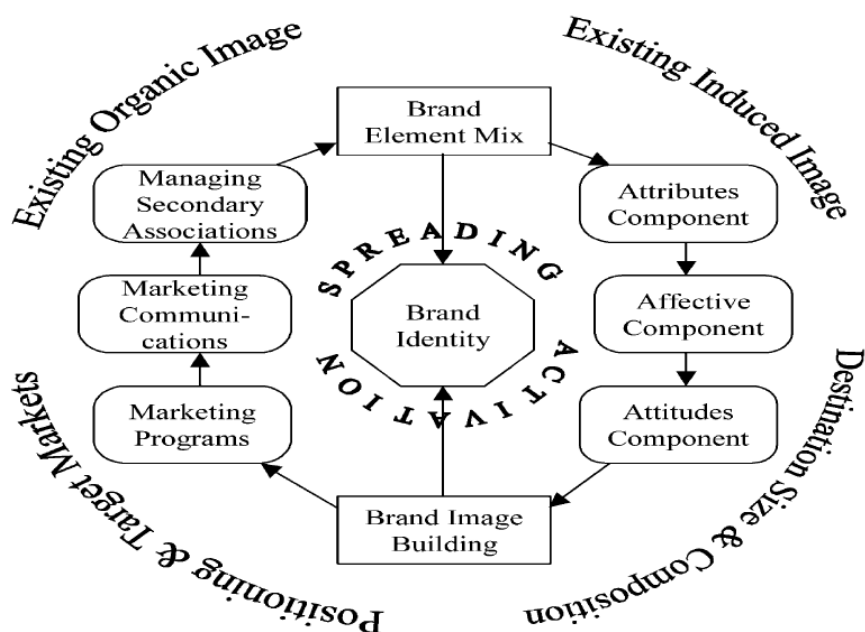
Um modelo para a conceptualização do *branding* do destino é proposto por Cai (2002), focando-se nos elementos mix do *branding*, na construção da identidade e na formação da imagem da marca. Conforme apresentado na Figura 5, o processo começa com a selecção dos elementos da marca (logotipo, slogan, etc.) para formar associações de marca fortes que reflitam: os atributos (características perceptivas que caracterizam o destino), as

componentes afectivas (valores pessoais e significados relacionados com os benefícios esperados a partir dos atributos) e as atitudes de imagem (avaliações globais) (Cai, 2002).

Neste modelo, o processo de formação de imagem procura construir a imagem desejada de acordo com a identidade da marca através de programas de marketing, comunicações de marketing e gestão de associações secundárias. Estas últimas são consideradas secundárias porque não resultam dos programas de marketing e de comunicação das DMO's, nem dependem do seu controlo directo (Cai, 2002).

Os quatro elementos que se encontram fora do círculo representam as condições contextuais do processo de *branding* do destino: existência de imagem induzida, tamanho do destino e composição, posicionamento e mercados-alvo e existência de imagem orgânica (Cai, 2002).

Figura 5: Modelo de *branding* de destinos.



Fonte: Cai, 2002, p. 725.

Já Cooper e Hall (2008) consideram que o processo de construção da marca dos destinos é constituído por quatro etapas: avaliação da marca, processo da marca, arquitectura da marca e incorporação da marca. Por sua vez, Morgan e Pritchard (2004, p.69) consideram que existem cinco etapas: investigação de mercado, análise e recomendações estratégicas; desenvolvimento da identidade da marca; lançamento da marca e comunicação da visão;

implementação da marca; e por último a monitorização da marca através do seu acompanhamento, avaliação e revisão. Considerando as propostas apresentadas por estes autores, será apresentado o seguinte processo de construção da marca.

Na primeira fase, é necessário avaliar a actual situação do destino e da sua marca, para tal é essencial analisar o mercado englobando todos os seus intervenientes (visitantes, *stakeholders*, concorrentes, população residente). Trata-se acima de tudo de definir uma orientação estratégica e para isso importa ainda estabelecer os valores *core* do destino, estes devem ser duradouros, relevantes e comunicáveis.

Concluída a investigação de mercado, é necessário desenvolver a identidade da marca (*brand identity*). Esta é uma das fases mais relevantes e essenciais na criação da marca, uma vez que especifica claramente o que a marca pretende representar tendo várias funções. Em primeiro lugar, trata-se de um conjunto de associações que a estratégia da marca pretende criar e manter, em segundo representa a visão de como a marca deve ser percebida pelo público-alvo e em terceiro engloba a promessa da marca e aquilo que lhe vai permitir diferenciar-se dos seus concorrentes (Konecnik e Go, 2008). A promessa diz respeito ao compromisso que o destino assume com os seus visitantes e aos benefícios emocionais e funcionais que estes podem esperar ao longo da sua experiência, trata-se de gerar uma proposta de valor e estabelecer uma relação entre a marca e os seus consumidores. Procura-se ainda enfatizar os valores do destino e o seu posicionamento (*brand positioning*), bem como dar um maior destaque aos benefícios emocionais em vez dos funcionais.

O posicionamento da marca é “a parte da identidade da marca e a proposição de valor que está a ser activamente comunicada ao público-alvo e que demonstra uma vantagem sobre as marcas concorrentes” (Aaker, 1996, citado por Pike, 2004, p.111). Pike (2004) refere também que o posicionamento é a interface entre a identidade e imagem da marca, já que o posicionamento eficaz da marca pode facilitar a tomada de decisão do consumidor. Para a OMT (2009), posicionamento da marca trata-se de perceber o que os mercados-alvo pensam sobre o destino e assegurar que o destino ocupa a percepção mais positiva em relação aos concorrentes.

O processo de posicionamento do destino envolve sete etapas (Aaker e Shansby, 1982; Wind, 1980, citados por Pike, 2004, p.117):

1. Identificar o mercado alvo e o contexto de viagem;
2. Identificar o conjunto de destinos competitivos no mercado alvo e o contexto de viagem;
3. Identificar os motivos e benefícios procurados pelos visitantes anteriores e não visitantes;
4. Identificar a percepção das forças e fraquezas de cada conjunto competitivo dos destinos;
5. Identificar oportunidades de posicionamento diferenciado;
6. Seleccionar e implementar a posição;
7. Monitorizar o desempenho do posicionamento estratégico ao longo do tempo.

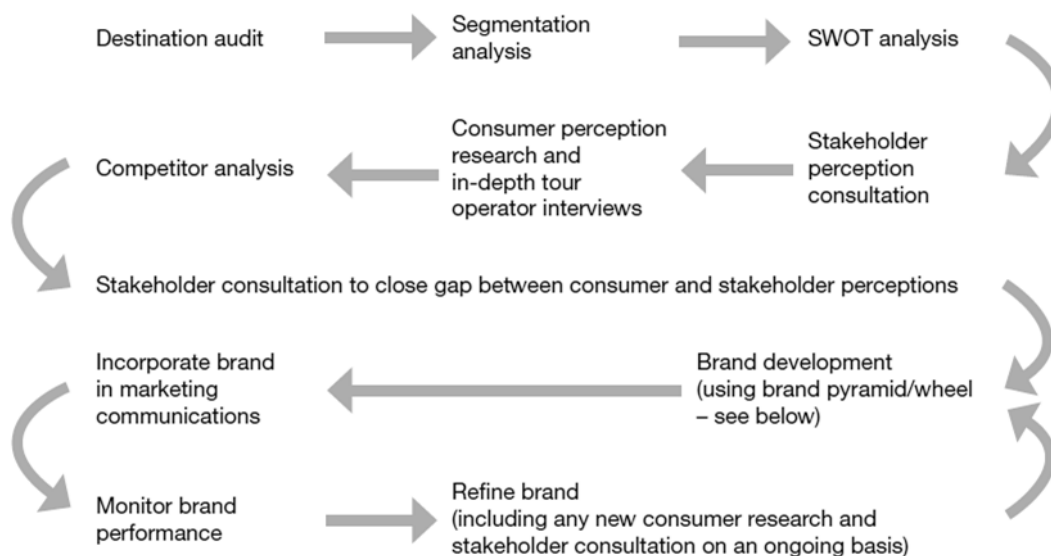
Segue-se o lançamento da marca e a comunicação da visão, que é feito através de vários canais de promoção e de diferentes campanhas, que podem ser *above-the-line* ou *below-the-line*. É muito importante, que nestas duas fases todas as partes interessadas (*stakeholders*) incluindo os residentes, sejam envolvidos no processo, pois o destino deve-se comprometer com a marca, já que a promessa é para ser entregue.

A implementação da marca do destino diz respeito à forma como o destino cumpre a promessa da marca, tendo que para isso influenciar e formar os seus colaboradores e parceiros, bem como os restantes *stakeholders* e a população residente.

Por último, depois da implementação da marca é necessário não descuidar o seu acompanhamento, a monitorização é essencial para verificar se os objectivos estão a ser alcançados e para se puderem fazer ajustamentos ao plano caso seja necessário.

A figura seguinte, apresenta um esquema prático acerca do processo de *branding* do destino (OMT, 2009).

Figura 6: O processo de *branding*.



Fonte: OMT, 2009, p.35.

2.9 BRAND IMAGE E IMAGEM DE DESTINOS

Um dos principais desafios do *branding* de destinos consiste na complexidade do processo de decisão por parte dos turistas (Cai, 2002). Devido às características inerentes ao serviço, nomeadamente a intangibilidade que não permite aos turistas experimentar o destino antes de fazer a sua escolha, a decisão envolve um maior risco e um maior envolvimento pelos indivíduos na busca de informação.

Como resultado, a imagem do destino é um estímulo fundamental para motivar e influenciar a escolha do turista (Cai, 2002). É por isso muitas vezes utilizada com o objectivo de comunicar uma mensagem sobre os destinos, redefinir e reposicionar o destino, minimizar os aspectos negativos e enaltecer os aspectos positivos sobre a percepção das pessoas em relação ao destino e atrair os mercados-alvo (Cooper e Hall, 2008).

Cai (2002) refere ainda que o *branding* de destinos passa pela construção de uma imagem positiva do destino que o identifique e diferencie, seleccionando um conjunto de elementos da marca.

Os estudos referentes à imagem de destinos tiveram o seu início no princípio dos anos 70, quando Hunt publicou, em 1975, o seu trabalho onde abordou a influência da imagem no desenvolvimento turístico. Desde então, o tema imagem de destinos tornou-se um tema dominante na área de investigação do turismo (Hosany, Ekinci, e Uysal, 2006; Beerli e Martín, 2004; Baloglu e McCleary, 1999, Echtner e Ritchie, 2003).

A imagem de destinos define-se como a atitude, percepção, crenças e ideias que um indivíduo tem sobre uma determinada área geográfica, esta é formada através da imagem cognitiva de um destino em particular (Gartner, 2001, 295, citado por Cooper e Hall, 2008, p.223; Crompton, 1979, citado por Hosany, Ekinci, e Uysal, 2006, p.638). Pode também ser descrita como “as percepções de um lugar reflectidas pelas associações guardadas na memória do turista” (Cai, 2002, p.723).

Na sua maioria, os estudos em relação à imagem do destino focam-se mais na estrutura estática da imagem, examinando a relação entre a imagem e o comportamento, em vez de se focarem na sua natureza dinâmica, investigando o que determina e influencia a formação da imagem (Baloglu e McCleary, 1999).

Como já referido anteriormente, a imagem tem um papel fundamental no processo de escolha do destino, influenciando a percepção que o turista tem do destino, o seu comportamento e a sua escolha (Cooper e Hall, 2008). Apesar do processo de formação de imagem não ser o mesmo que o *branding*, estas componentes estão relacionadas, uma vez que a estratégia de *branding* e os seus atributos reforçam a imagem do destino (Cooper e Hall, 2008). É por isso essencial conhecer e compreender a sua formação (Beerli e Martín, 2004).

Vários autores consideram que a imagem representa uma impressão global do destino ou mais precisamente, um conjunto de impressões e sentimentos acerca dele. Embora surjam diversas posições acerca dos componentes que criam essa impressão ou sentimento sobre o destino turístico, Gartner (1993, citado por Cai, 2002, p.724) refere que a imagem dos destinos “é formada por três componentes distintas mas hierarquicamente relacionadas: cognitiva, afectiva e conotativa”.

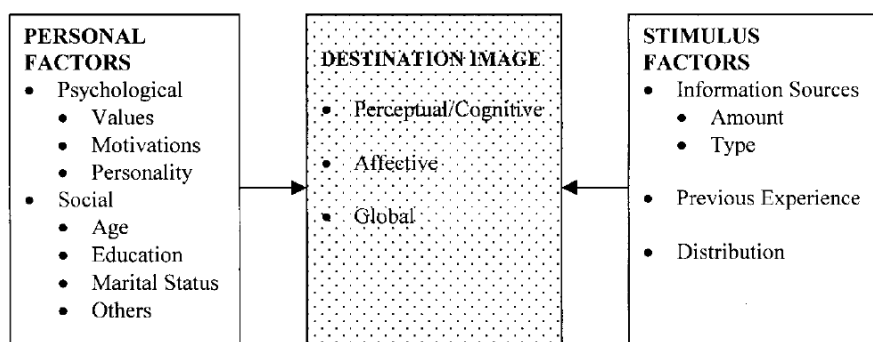
A componente cognitiva engloba as crenças, atitudes e conhecimentos em relação aos atributos físicos do destino (Baloglu e McCleary, 1999). A componente afectiva, por outro lado, representa o valor do destino ao nível do que o turista procura com base nos seus

sentimentos e motivos pessoais, o valor é determinado pela comparação da imagem com as necessidades do turista (Cooper e Hall, 2008).

A componente conotativa ou global, é a componente de acção à qual corresponde a decisão de visitar o destino, sendo esta decisão feita com base nas duas componentes anteriores, ou seja, com base nas cognições e afectos que os turistas têm sobre os destinos. Gartner (1993, citado por Cooper e Hall, 2008, 224; Baloglu e McCleary, 1999).

A maioria dos estudos considera que a imagem dos destinos turísticos é formada por duas grandes forças: factores de estímulos e factores pessoais. Os factores de estímulo derivam de incentivos externos como as fontes de informação e da experiência anterior do indivíduo com o destino. Por outro lado, os factores pessoais correspondem às características sócio-psicológicas dos indivíduos (Baloglu e McCleary, 1999) (ver Figura 7).

Figura 7: Abordagem geral à formação da imagem no destino.



Fonte: Baloglu e McCleary, 1999, p.870.

Para Beerli e Martín (2004) as fontes de informação constituem as fontes que influenciam a formação das percepções e avaliações dos destinos. Referindo-se à quantidade e diversidade de fontes de informação a que os indivíduos estão expostos, incluindo a informação adquirida por estes aquando da visita ao destino.

Gunn (1988, citado por Echtner e Ritchie, 2003, p.38) indica no seu modelo as sete fases da experiência turística:

1. Acumulação de imagens mentais do destino;
2. Modificação dessas imagens através de mais informação;
3. Decisão de visitar o destino;

4. Visita ao destino;
5. Comentários sobre o destino;
6. Regresso;
7. Alteração da imagem com base na experiência turística.

No seu estudo, Echtner e Ritchie (2003) identificam a etapa 1 e 2 como a formação da imagem através de fontes secundárias e a etapa 7 como a experiência real que irá alterar a imagem do turista em relação ao destino.

Na etapa 1 identifica-se a imagem orgânica, desenvolvida através da assimilação diária de informações pelo indivíduo, geralmente de origem não turística e não comercial que pode incluir diversos meios de comunicação, é uma imagem formada pela componente cultural, pelo conhecimento geral e informações de amigos. São imagens que não estão sob o controlo das organizações turísticas (Pike, 2004). A imagem induzida, por outro lado, está implícita na etapa 2 formada através da influência da promoção turística dirigida pelas organizações turísticas. Este processo geralmente ocorre quando o indivíduo começa a procurar informações para as suas férias. A distinção entre as imagens orgânicas e induzidas ocorre ao nível da influência realizada pelos profissionais de marketing de destinos.

O controlo que os destinos têm sobre a sua imagem tem as suas limitações, uma vez que os turistas geram a sua própria imagem de destino, muitas vezes pelas diversas fontes de informação que seleccionam. A imagem é uma componente muito importante para os destinos turísticos não só por representar o único contacto prévio que o visitante tem com o destino mas também pela alteração da imagem que o turista tem do destino após a sua visita e que é alterada consoante a sua experiência (Cooper e Hall, 2008). Desta forma, Gunn (citado por Pike, 2004, p.98) sugere que o marketing de destinos deve-se concentrar em modificar a imagem induzida, uma vez que pouco pode fazer para alterar a imagem orgânica.

A imagem formada pelas fontes de informação orgânica e induzida ocorre antes da visita ao destino turístico e a qual Phelps (citado por Beerli e Martín, 2004) designa como imagem secundária. Por outro lado, a imagem primária é formada através da experiência pessoal ou visita ao destino (Beerli e Martín, 2004), sendo considerada mais realista,

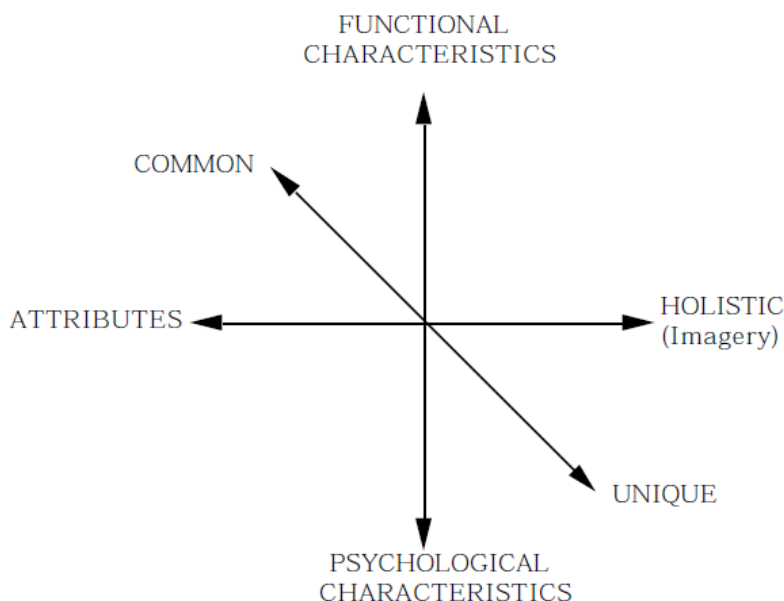
complexa e por isso distinta daquela que é formada através de fontes de informação secundárias.

Na perspectiva do comportamento do consumidor, os factores pessoais referem-se a determinantes internos, como as características sociodemográficas: género, idade, nível de educação, classe social, local de residência; e as características de natureza psicológica, como por exemplo: motivações, valores, personalidade, estilo de vida e experiência turística (Baloglu e McCleary, 1999; Beerli e Martín, 2004). Os factores pessoais afectam a organização cognitiva das percepções, influenciando a percepção e a imagem dos lugares (Beerli e Martín, 2004).

O modelo de Echtner e Ritchie (2003) constitui outra forma de construção da imagem, considerando a existência de três eixos que dimensionam o conceito de imagem: o atributo-holístico, o funcional-psicológico e o comum-único.

Como indicado na figura seguinte a imagem do destino não é definida apenas com base na percepção dos atributos individuais do destino mas também com base numa impressão mais holística do destino (eixo horizontal).

Figura 8: Componentes da imagem do destino.



Fonte: Echtner e Ritchie, 2003, p.43.

É também composta por características funcionais sobre os aspectos tangíveis do destino e por características psicológicas sobre os seus aspectos intangíveis (eixo vertical). As características funcionais são directamente mensuráveis e observáveis (ex.: preço dos produtos, alojamento, facilidades, etc.), já as características psicológicas não são directamente mensuráveis (ex.: segurança, atmosfera do lugar, simpatia, etc.).

Embora aparentemente a Figura 8 procure dividir o conceito de imagem em quatro componentes distintos, deve-se reconhecer a interacção existente entre as quatro partes. Ou seja, as impressões holísticas são baseadas em combinações e interacções de atributos, e por sua vez, as percepções dos atributos individuais podem ser influenciados por impressões gerais e sentimentos. Além disso, a linha divisória entre as características funcionais e psicológicas não é clara.

Para além destas dimensões, foi acrescentada uma terceira dimensão ao modelo, analisando-se o carácter comum e único de cada característica, seja ela funcional ou psicológica. Ou seja, a imagem de um destino pode ser composta por um carácter comum, sendo igual em todos os destinos, ou pode ter um valor único, destacando um determinado destino dos restantes. Este factor é extremamente importante se se tiver em conta que num cenário competitivo, os destinos que se conseguirem diferenciar conseguirão obter uma vantagem competitiva.

No seu estudo Baloglu e McCleary (1999) concluem que os factores de estímulo influenciam a formação das avaliações e percepções cognitivas. Por sua vez, estes em conjunto com os factores pessoais afectam as avaliações afectivas.

Beerli e Martín (2004) realçam a importância de se criarem parcerias com os canais de distribuição e com os canais de comunicação, de forma a assegurarem que a mensagem transmitida corresponde à realidade do destino. Caso contrário, o destino não será bem-sucedido na satisfação dos turistas o que posteriormente se traduzirá numa avaliação negativa e que será transmitida através do *word-of-mouth*, influenciando a percepção cognitiva da imagem do destino.

Baloglu e McCleary (1999) referem que os factores motivacionais devem ser melhor estudados, o que é visível no estudo empírico de Beerli e Martín (2004) onde comprovam a influência destes sobre a componente afectiva da imagem. O nível de experiência, por

outro lado, tem uma relação positiva com a dimensão cognitiva para primeiros visitantes e uma relação positiva com a dimensão afectiva para repetentes.

2.10 OS *STAKEHOLDERS* E A GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS

2.10.1 Definição e Conceito de Stakeholder

O conceito de *stakeholder* foi introduzido na gestão estratégica por Freeman em 1984 com a publicação do trabalho “*Strategic Management – A Stakeholder Approach*” (Freeman e McVea, 2001). O termo *stakeholder* define-se por “qualquer grupo ou indivíduo que pode ser afectado ou pode afectar a realização dos objectivos e o desempenho de uma organização” (Freeman e McVea, 2001, p.2). São considerados *stakeholders* os funcionários, os credores, os clientes, os fornecedores, o governo e a comunidade local (Oak e Iyengar, 2009).

Segundo Wood e Jones (1995, citado por Getz e Timur, s.d., p.232) a teoria dos *stakeholders* é “um conceito chave para a compreensão da estrutura e dimensão do negócio e das suas relações com a sociedade”.

Freeman e McVea (2001) referem que a teoria dos *stakeholders* tem-se desenvolvido dentro de quatro linhas: planeamento estratégico, teoria de sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional. No planeamento estratégico, reconhece-se que as estratégias bem-sucedidas são aquelas que integram os interesses de todos os *stakeholders*, em vez de maximizarem a posição de um único grupo em detrimento dos demais. Na teoria de sistemas e teoria organizacional as organizações são descritas como sistemas abertos, que por sua vez integram também um sistema, e que se relacionam com diversas entidades externas. Torna-se portanto necessário o desenvolvimento de estratégias colectivas que optimizem o sistema como um todo, além do reconhecimento de todos os relacionamentos dos quais as empresas dependem para sobreviver a longo prazo. Por último, na responsabilidade social e corporativa tem-se procurado demonstrar, através de diversas abordagens presentes na literatura, a importância da construção de relações fortes e confiáveis e de uma boa reputação com todos os grupos externos à organização para alcançar o sucesso.

Por sua vez, Donaldson e Preston (1995) referem que a teoria dos *stakeholders*, revela-se sob aspectos diversos e alternativos, podendo ser caracterizada como normativa, instrumental e

descritiva. Normativa porque admite que “os interessados são as pessoas ou grupos com interesses legítimos numa corporação” e que “os interesses dos *stakeholders* são de valor intrínseco” (Donaldson e Preston, 1995, p.67). Desta forma, a teoria sustenta que cada grupo de *stakeholders* deve ser tratado com respeito e consideração, isto é tem o direito de ser tratado como um fim em si e não como um meio para atingir um fim. O objectivo da organização deve ser a coordenação de todas as partes interessadas, procurando obter as vantagens ideais, sem dar prioridade aos interesses de uns sobre os interesses de outros (Sautter e Leisen, 1999). Instrumental porque “estabelece um quadro para analisar as relações, caso existam, entre as práticas da gestão dos *stakeholders* e o alcance dos diversos objectivos empresariais” (Donaldson e Preston, 1995, p.67). Aqui, o principal foco de interesse está assente na proposição de que as empresas que praticam a gestão de *stakeholders* serão mais bem-sucedidas, como por exemplo em aspectos como o lucro e o crescimento. Descritiva porque apresenta um modelo para descrever a empresa, descrevendo-a como “uma constelação de interesses cooperativos e competitivos possuidores de valores intrínsecos” (Donaldson e Preston, 1995, p.66). Em relação a este aspecto Brenner e Cochran (1991, citado por Silveira, Yoshinaga e Borba, 2005, p.38) referem que esta teoria permite descrever o modo como as organizações actuam e auxiliam no prognóstico do comportamento organizacional, permitindo explicar comportamentos específicos e característicos das empresas.

Segundo Freeman, (1984, citado por Getz e Timur, s.d., p.234) uma organização que gira eficazmente os seus *stakeholders*, deve compreender os seguintes processos de gestão: identificar os *stakeholders*, compreender para cada grupo de *stakeholders* qual a sua importância na organização, determinar de que forma as expectativas e necessidades dos *stakeholders* são entendidas pela organização, modificar as políticas e as prioridades da organização tendo em consideração os interesses dos *stakeholders* que actualmente não são satisfeitos.

2.10.2 Modelos de Gestão de Stakeholders

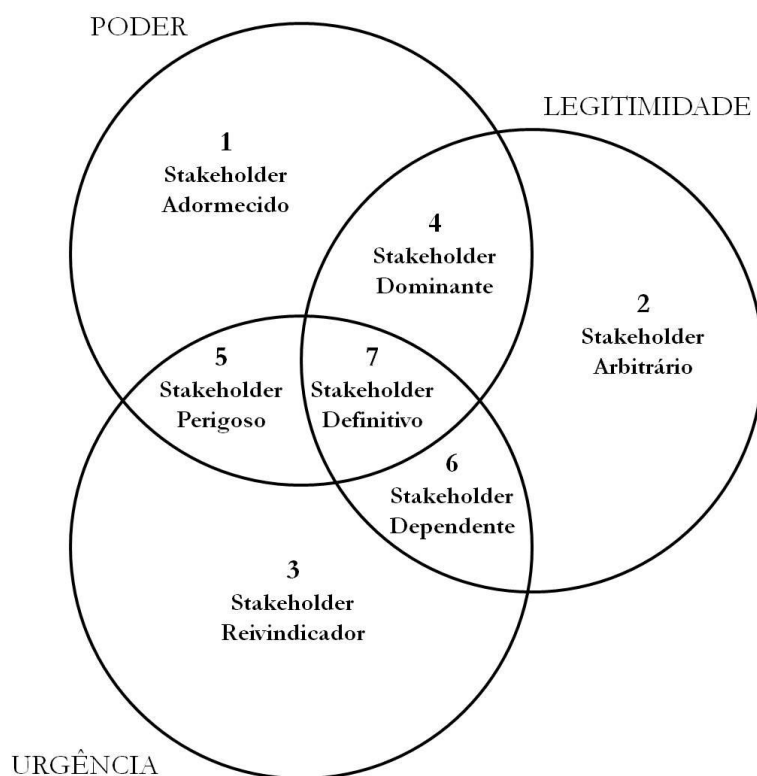
Como visto anteriormente, é importante identificar quem são os *stakeholders* a quem os gestores devem prestar atenção. Estes podem ser distinguidos como *stakeholders* primários ou secundários. Clarkson (1998, citado por Sheehan e Ritchie, 2005, p.714) definiu como *stakeholders* primários aqueles que têm um relacionamento contratual com a organização e

sem os quais a organização não pode sobreviver, caso não exista uma participação contínua. Por sua vez, os *stakeholders* secundários são aqueles que “influenciam ou afectam, ou são influenciados ou afectados pela organização, não estando envolvidos nas operações da organização, nem sendo essenciais para a sobrevivência desta” (Clarkson, 1995 citado por Sheehan e Ritchie, 2005, p.714).

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem uma teoria, na qual sugerem um modelo dinâmico, onde as várias classes de *stakeholders* podem ser identificadas com base na existência de um ou mais dos seguintes atributos: poder, legitimidade e urgência. Esta análise ajuda a identificar cada um dos *stakeholders* e permite conhecer com maior precisão as expectativas que podem ter em relação à estratégia da organização (Caballero, Garcia e Quintás, 2007).

Com base nesta abordagem foram identificados sete tipos de *stakeholders* assumindo-se que um grupo ou entidade em que os três atributos não se verifiquem não seriam denominados *stakeholders* e, como tal, seriam irrelevantes na influência à gestão organizacional, conforme expõe a figura apresentada de seguida (Figura 9):

Figura 9: Tipologia de Stakeholders



Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997,p.874)

1. *Stakeholder* Adormecido: Embora tenha poder para impor a sua vontade à organização, não tem legitimidade nem urgência, ficando assim o seu poder suspenso com pouca ou nenhuma interacção com a organização. No entanto, devido à possibilidade de obter um segundo atributo, a organização deve permanecer atenta.
2. *Stakeholder* Arbitrário: Possui legitimidade, mas não tem poder para influenciar a organização nem alega urgência. A organização deverá ter em conta que este *stakeholder* no aspecto da responsabilidade social organizacional, pois tende a ser mais receptivo.
3. *Stakeholder* Reivindicador: Sempre que um grupo ou entidade detêm o atributo de urgência, estamos a falar de *stakeholders* reivindicadores. Não tem poder nem legitimidade, tendo menor possibilidade de influenciar a organização, no entanto, esta deverá manter-se atenta à possibilidade do *stakeholder* obter um segundo atributo.
4. *Stakeholder* Dominante: A influência na organização é determinada pelos atributos poder e legitimidade, pelos quais espera e recebe muita atenção por parte da organização.
5. *Stakeholder* Perigoso: Possui os atributos do poder e da urgência, mas não o da legitimidade o que torna este *stakeholder* coercivo representando uma ameaça para a organização.
6. *Stakeholder* Dependente: Detém os atributos da urgência e legitimidade, no entanto não possui poder, dependendo assim de outro *stakeholder* para as reivindicações serem consideradas pela organização.
7. *Stakeholder* Definitivo: Uma vez reunidos os atributos poder e legitimidade, o *stakeholder* poderá ser identificado como definitivo. Alegando também urgência, a organização deverá prestar atenção acrescida a esse stakeholder.

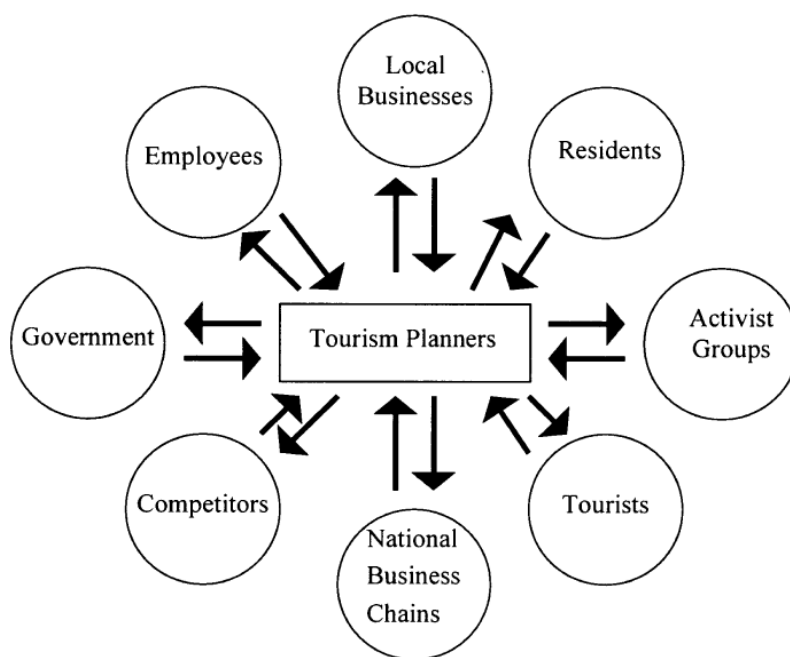
2.10.3 Teoria dos Stakeholders Aplicada aos Destinos Turísticos

Aplicar o conceito da teoria dos *stakeholders* a um destino requer ter em conta as considerações dos *stakeholders* no planeamento estratégico do destino turístico. Desta forma, as quatro etapas do processo de gestão de Freeman, podem ser aplicadas aos destinos turísticos, numa perspectiva de turismo sustentável (Getz e Timur, s.d., p.236).

Como primeira etapa define-se a identificação de todos os *stakeholders* em relação ao desenvolvimento turístico sustentável. Esta etapa constitui logo à partida um desafio, uma vez que existem muitas dificuldades associadas à coordenação e cooperação entre *stakeholders* e existem limitações inerentes à indústria do turismo (Harris, Griffin e Williams,

2002). A OMT (1993, citado por Getz e Timur, s.d., p.237) define a indústria, o meio ambiente e a comunidade local como os principais parceiros do desenvolvimento turístico sustentável. A indústria porque cria oportunidades de negócios, proporcionando uma variedade de prestação de serviços como o transporte, alojamento, restauração e viagens. O meio ambiente constitui a base de recursos naturais, culturais e construídos pelo homem, dos quais a indústria depende para atrair turistas. A comunidade local porque engloba os residentes, o governo local, as organizações locais e outras associações, que são afectadas pelo turismo. Sautter e Leisen (1999), desenvolveram um mapa (Figura 10) que engloba os *stakeholders* que podem afectar ou ser afectados pela indústria turística.

Figura 10: Mapa com *stakeholders* da indústria turística



Fonte: Suatter e Leisen (1999,p.315)

Na segunda etapa procura-se determinar qual o interesse e importância de cada grupo de *stakeholders*. Esta importância não será determinada pela posse de recursos, tais como dinheiro ou informação, mas sim pela contribuição de cada grupo para o desenvolvimento sustentável do destino (Getz e Timur, s.d.).

A terceira etapa pretende determinar a eficácia com que as expectativas e necessidades dos *stakeholders* estão a ser cumpridas pelo destino (Getz e Timur, s.d.).

Por último, a quarta etapa procura modificar as políticas e as prioridades aplicadas no desenvolvimento turístico do destino, tendo em consideração os interesses dos *stakeholders* que não estão satisfeitos. O que implica a capacidade e a vontade das organizações do destino agirem de acordo com os interesses dos *stakeholders*, podendo-se tornar necessário nomear alguns *stakeholders* de confiança para representar os diversos interesses e formular uma política equilibrada (Getz e Timur, s.d.).

2.11 CONCLUSÕES

O presente capítulo procurou através de uma abordagem teórica definir os principais conceitos que irão servir de apoio ao desenvolvimento da presente investigação. Assim, na secção 2.1 procedeu-se à contextualização do turismo, das suas definições e evolução histórica. Neste contexto, importa reter a mais recente definição apontada pela ONU e pela OMT (2010) que reconhece o impacto da actividade turística sobre a economia, o meio ambiente, a população local e os próprios visitantes e defende a aplicação do conceito de desenvolvimento turístico sustentável.

O conceito de sistema turístico (secção 2.2) possibilitou uma noção integrada da natureza complexa e dinâmica da experiência turística, identificando as relações existentes entre os principais elementos envolvidos. Sendo o turismo uma actividade que ocorre num determinado espaço geográfico, considerou-se essencial apresentar a definição de destino turístico (secção 2.3), ao qual se encontra associada uma determinada imagem, geralmente comercializada de uma forma integrada e sob uma marca distintiva.

Neste sentido, é notório que perante os novos paradigmas de competitividade os destinos precisam de se diferenciar dos seus concorrentes, recorrendo para isso ao marketing. Assim, na secção 2.4 é feita uma breve apresentação ao conceito de marketing e à sua aplicação não só aos bens físicos mas também aos serviços, onde se começa a abordar o conceito de marketing turístico e se apresentam as características que diferenciam o produto turístico do produto tradicional.

No entanto, é na secção 2.5 que se aprofunda o conceito de marketing de destinos e a sua importância enquanto uma ferramenta estratégica que envolve a tomada de decisões sobre o produto, o *branding*, o preço, a segmentação de mercado, a promoção e a distribuição, procurando satisfazer quer o lado da procura, quer o lado da oferta.

Na secção 2.6 é feita uma apresentação do conceito de *branding* em geral, que se torna mais aprofundado na secção 2.7 com a introdução do *branding* de destinos, referido por alguns autores como o elemento mais importante no plano de marketing, já que influencia o comportamento e atitudes dos consumidores.

Contudo, o conceito de *branding* de destinos é um pouco complexo uma vez que conta com o envolvimento de diversos *stakeholders*. O processo de construção de *branding* do destino procura oferecer uma estratégia integrada que reflita as necessidades dos visitantes e o envolvimento dos *stakeholders*. Desta forma, na secção 2.8 são propostos alguns modelos para a conceptualização do *branding* do destino, do qual também faz parte a sua imagem.

A imagem constitui um estímulo fundamental para motivar e influenciar a escolha do turista, neste sentido na secção 2.9 procurou-se dar a conhecer o processo de formação da imagem composto por três componentes distintos mas hierarquicamente relacionados: cognitivo, afectivo e conotativo.

O capítulo 2 terminou com a referência aos *stakeholders* e à gestão dos destinos turísticos, onde se apresentou a definição de *stakeholder* e o conceito da teoria dos *stakeholders* (secção 2.10.1) enquanto conceito chave para a compreensão da estrutura e dimensão do negócio, bem como das suas relações com a sociedade. Abordou-se ainda os modelos de gestão de *stakeholders* (secção 2.10.2), com o intuito de identificar aqueles a quem os gestores devem prestar atenção. Por fim, referiu-se a teoria dos *stakeholders* aplicada aos destinos turísticos (secção 2.10.3) atendendo às quatro etapas do processo de gestão de Freeman.

Em suma, importa reter que vivemos num mundo globalizado, no qual a informação se processa cada vez mais depressa e os consumidores estão cada vez mais informados e exigentes. Por sua vez, nos últimos anos, tem-se vindo a afirmar o surgimento de novos destinos turísticos, o que torna imperativo a necessidade de estes se diferenciarem em relação aos seus concorrentes.

Neste sentido, a marca pode constituir um sentimento de confiança, já que num contexto onde o consumidor dispõe de cada vez menos tempo, é necessário criar um elemento diferenciador que possa transmitir confiança ao consumidor e combater a intangibilidade característica do produto turístico.

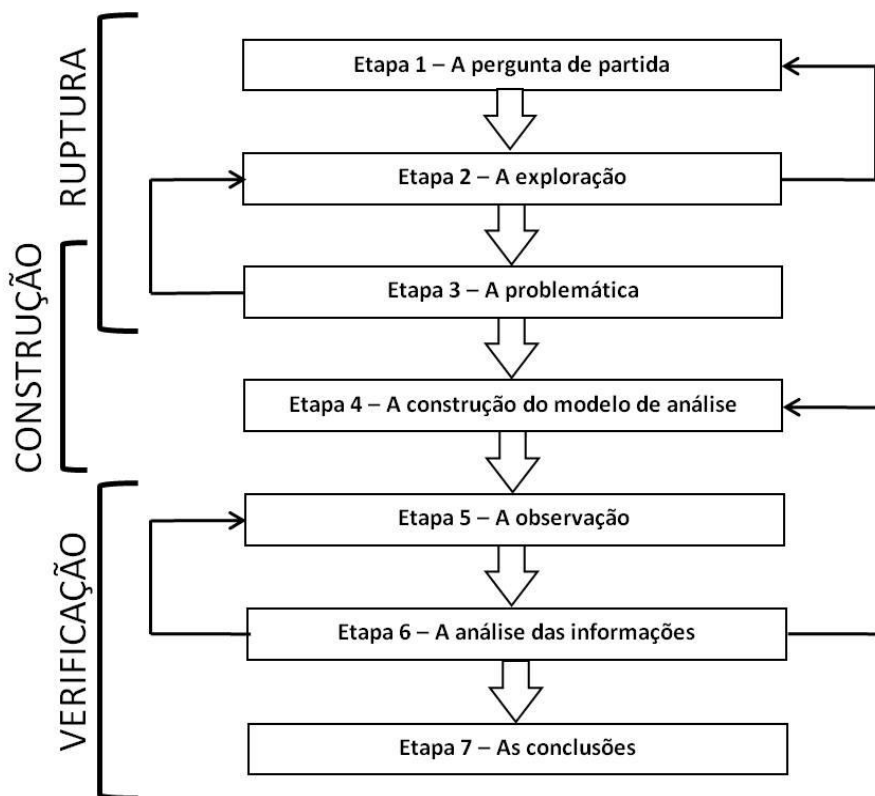
3. Capítulo III – Metodologia da Investigação

3.1 ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA

O termo metodologia significa “um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões e, como tal, um caminho ou conjunto de fases progressivas que conduzem a um fim” (Reis, 2010, p.57). Trata-se de uma “condição necessária para que o trabalho científico tenha rumo, direcção e que possa ser analisado de uma forma crítica por outros pesquisadores” (Reis, 2010, p.57).

A metodologia científica levada a cabo na presente dissertação teve por base as etapas do procedimento científico propostas por Quivy e Campenhoudt (2005), estas servem de apoio aos objectivos da investigação e são compostas por três actos (ruptura, construção e verificação) e sete etapas, conforme apresentado na figura seguinte.

Figura 11: As Etapas do Procedimento Científico



Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt, 2005.

Capítulo III – Metodologia da Investigação

A ruptura é o primeiro acto constitutivo do procedimento científico e consiste “em romper com os preconceitos e as falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas” (Quivy e Campenhoudt, 2005, p.26).

Permitindo posteriormente passar ao segundo acto, a construção teórica, possibilitando prever qual “o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que logicamente devem esperar-se no termo da observação” (Quivy e Campenhoudt, 2005, p.26).

O terceiro acto do processo é construído pela verificação onde “uma proposição só tem direito ao estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos” (Quivy e Campenhoudt, 2005, p.28).

Importa referir que estes três actos do procedimento científico não são independentes uns dos outros, realizando-se ao longo de uma sucessão de operações aqui reagrupadas em sete etapas, que estão também em permanente interacção entre elas.

Como primeira etapa, a elaboração de uma pergunta de partida é crucial, servindo como um primeiro fio condutor que permita o desenvolvimento do trabalho de uma forma clara e coerente, assim formulou-se a seguinte pergunta de partida: *A estratégia de branding definida para a Região do Oeste afigura-se compatível com as características do destino?*

A segunda etapa contempla a revisão da literatura, resultante “do processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema” (Reis, 2010, p.49). Esta operação visou essencialmente assegurar a qualidade da problematização, permitindo obter um conhecimento mais profundo em relação ao problema de pesquisa escolhido, facilitando a definição de conceitos como: a complexidade do sistema turístico, o marketing de destinos, suas políticas e estratégias, a contextualização da actividade de branding e imagem dos destinos e a conceptualização da formação do *branding* e imagem de destinos turísticos.

Após a fase exploratória, a problemática (etapa 3) procura delimitar a pesquisa e facilitar a investigação, desta forma definir o problema de pesquisa é “explicitar de forma clara, compreensível, objectiva e operacional, qual a pergunta que se pretende responder dentro de um certo campo de estudo” (Reis, 2010, p.45).

Capítulo III – Metodologia da Investigação

A problemática de investigação consistiu em estudar o *branding* da região do Oeste, tendo por base as estratégias de marketing definidas e a integração e envolvimento dos diversos *stakeholders* nos processos de planeamento e gestão de *branding*. Procurando-se alcançar um conhecimento mais profundo acerca da relação entre o envolvimento dos *stakeholders* e o sentimento de imagem e *branding* existente no destino em estudo.

Na construção do modelo de análise, procurou-se fazer a ligação entre a problemática fixada e o trabalho restrito e preciso a desenvolver, iniciando-se a fase de conceptualização e de estabelecimento de hipóteses. Desta forma, foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

- H1. A definição de uma estratégia de marketing enquanto um instrumento importante no desenvolvimento do destino.
- H2. A importância da marca enquanto aspecto diferenciador do destino e de valor acrescentado para os consumidores.
- H3. O envolvimento dos *stakeholders* na estratégia definida pelo destino, enquanto factor representativo no alcance do sucesso do destino.

A formulação de hipóteses constitui as directrizes da pesquisa que se definem como respostas plausíveis e provisórias ao problema levantado pelo tema escolhido para a pesquisa (Reis, 2010, p.64).

Segue-se a quinta etapa, a observação, esta “engloba o conjunto das operações através das quais o modelo de análise é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis” (Quivy e Campenhoudt, 2005, p.155).

De forma a verificar as hipóteses estabelecidas anteriormente, foi definida a técnica de observação: inquérito por questionário. Tendo como objectivo genérico analisar e avaliar as percepções dos diversos *stakeholders* em relação ao processo estratégico de gestão do destino e ao desenvolvimento da marca do destino.

Após a formulação das hipóteses e a respectiva observação importa agora verificar, através da análise de informações, se as informações recolhidas validam as hipóteses formuladas, ou seja, se os resultados observados vão de encontro aos resultados esperados pelas hipóteses (Quivy e Campenhoudt, 2005; Reis, 2010).

As conclusões constituem a sétima e última etapa do processo metodológico, compreendida em três partes: retrospectiva das grandes linhas do procedimento seguido, apresentação dos resultados, colocando em evidência os novos contributos para o conhecimento originado pelo trabalho e finalmente considerações de ordem prática (Quivy e Campenhoudt, 2005, p.243).

3.2 OBSERVAÇÃO E RESPECTIVOS INSTRUMENTOS

Como abordado anteriormente a observação procura estabelecer uma ligação entre os conceitos teóricos estudados e os factos observados. Para tal, é necessário responder a três questões: observar o quê?; observar quem?; e observar como? (Quivy e Campenhoudt, 2005).

A primeira questão “observar o quê?” pretende clarificar quais os dados necessários para a verificação das hipóteses. A segunda “observar quem?” trata-se de circunscrever o campo das análises empíricas no espaço geográfico e social e no tempo. Por fim, a terceira questão “observar como?” incide sobre os instrumentos de observação e a recolha dos dados (Quivy e Campenhoudt, 1992, p.206).

Assim, os objectivos gerais e específicos apresentados anteriormente traduzem a resposta à questão “observar o quê?”. Por sua vez, o campo de análise refere-se aos agentes do sistema turístico que se pretende observar, concretamente:

- Sector público regional e local;
 - Municípios do Oeste
 - Entidades Regionais
- Empresários do sector turístico;
 - Alojamento;
 - Restauração;
 - Empresas de Animação Turística;

Após a delimitação da população a estudar é necessário responder à questão “observar como?”, ou seja, definir quais os instrumentos de observação mais adequados e como recolher os dados.

Importa referir que a observação pode ser directa ou indirecta. A observação directa é “aquela em que o próprio investigador procede directamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados, apelando directamente ao sentido de observação. Por sua vez, na observação indirecta “o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada” (Quivy e Campenhoudt, 1992, p.165-166).

Nesta investigação recorreu-se à observação indirecta, utilizando-se o questionário como instrumento de observação.

3.2.1 Inquérito por questionário

O inquérito por questionário “é uma técnica de observação que tem como objectivo recolher informações baseando-se numa série ordenada de perguntas que devem ser respondidas, por escrito, pelo respondente de forma a avaliar as atitudes, as opiniões e o resultado dos sujeitos ou recolher qualquer outra informação junto dos mesmos” (Reis, 2010, p.91).

Este instrumento de observação visa a recolha de dados relativos à questão de investigação formulada, permitindo que se interroge um elevado número de pessoas num curto espaço de tempo (Reis, 2010).

3.2.2 Inquérito aos stakeholders da região

A elaboração do questionário aos *stakeholders* da região teve como principal objectivo estudar a relação entre o envolvimento dos *stakeholders* e o sentimento de imagem e *branding* existente no destino.

O público-alvo ou população-alvo designa “a totalidade dos indivíduos que possuem as mesmas características ou partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios, isto é, toda a população que o investigador está interessado em pesquisar” (Reis, 2010, p.75). Neste estudo, o público-alvo comporta todas as entidades públicas e privadas que operam na região do Oeste.

No entanto, sendo incomportável recolher os dados referentes a toda a população-alvo, é necessário recolher a informação através de um subconjunto da população, denominado de

amostra. A amostra “é parte de uma população-alvo seleccionada que tem as mesmas características que essa população-alvo e que reproduz correctamente a mesma” (Reis, 2010, p.76).

Para a definição da amostra, foi considerado um painel de inquiridos representativos das entidades que operam na região de Turismo do Oeste, disponível no *website* da região de Turismo do Oeste. Optou-se por uma abordagem junto de entidades públicas como as Câmaras Municipais e outras entidades regionais, bem como junto de empresas privadas que operam na área do alojamento, da restauração e de animação turística.

A amostra-alvo do presente inquérito englobou 134 entidades, abrangendo as entidades públicas regionais e locais com influência na região do Oeste e as organizações privadas da área do alojamento, restauração e animação turística com actividade nos municípios da região.

Quadro 1: Inquérito aos *stakeholders* do destino.

	Amostra-alvo		Amostra	
	N.º	%	N.º	%
Entidades Públicas	31	23,1	14	25,5
Entidades Privadas (alojamento, restauração, animação turística)	103	76,9	41	74,5
	134	100	55	100

Fonte: Produção própria.

Segundo Hill e Hill (2002), o processo de amostragem pode ser classificado como: amostragem casual ou probabilística, ou amostragem não casual ou não probabilística. Enquanto que a amostragem probabilística é o método mais utilizado quando se pretende extrapolar com um determinado grau de confiança os resultados obtidos a partir da amostra para o universo (Hill e Hill, 2002), a amostragem não-probabilística consiste numa selecção em que cada elemento da população não tem igual probabilidade de ser escolhido para formar a amostra (Reis, 2010).

Neste estudo, utilizou-se o método de amostragem aleatório proporcional. Numa primeira fase o questionário foi aplicado através de uma plataforma on-line, tendo sido enviado um *e-mail* a todos os inquiridos com a apresentação do projecto em estudo e com o referido *link* para poderem responder ao questionário. Esta primeira etapa iniciou-se no dia 7 de

Capítulo III – Metodologia da Investigação

Agosto, e a partir daqui foi-se fazendo um acompanhamento do número de questionários respondidos. Constatando-se que a taxa de resposta era muito baixa, no dia 5 de Setembro foi enviado um novo *e-mail* a reforçar o pedido de colaboração na investigação.

No entanto, mais uma vez não se verificou uma grande taxa de resposta, pelo qual se optou pela aplicação de outro método. Este método consistiu inicialmente numa abordagem telefónica junto dos inquiridos, onde se voltou a enviar o *e-mail* com o *link* do questionário; e posteriormente numa abordagem pessoal junto das entidades a inquirir. Por razões de disponibilidade desloquei-me pessoalmente a algumas entidades mais próximas do concelho onde resido (Bombarral), onde entreguei o questionário voltando depois ao local para o recolher. Este questionário foi entregue em suporte papel e posteriormente foi carregado por mim na plataforma *on-line*, para que os dados ficassem todos alojados na mesma base de dados. A recolha de dados terminou no dia 29 de Outubro de 2012, tendo-se obtido uma amostra representativa do universo contactado, conforme evidencia o Quadro 1, reproduzido na página anterior. A amostra obtida (55 respostas) revelou-se então representativa do universo para um intervalo de confiança de 97%, possuindo uma margem de erro máxima de 3%. O erro máximo estimado foi calculado a partir da fórmula seguinte (OMT: 2001):

$$\varepsilon = Z. (\sigma / \sqrt{n})$$

onde Z representa o valor da tabela da distribuição normal, o qual acumula à sua direita uma probabilidade $\sigma/2$; σ identifica o desvio-padrão da população; e, finalmente, n traduz o tamanho da amostra recolhida.

Saliente-se igualmente a representatividade muito similar dos sectores público e privado na distribuição da amostra-alvo e da amostra recolhida, o que reforça a consistência desta última.

Apesar de não se ter efectuado um pré-teste ao modelo do questionário, solicitou-se a algumas entidades que lessem o questionário e dessem a sua opinião sobre o mesmo, não tendo este revelado lacunas quanto à clareza das questões apresentadas.

Quanto ao conteúdo do questionário, as questões abordam as seguintes categorias conceptuais: identificação dos recursos e produtos turísticos mais importantes na região do

Oeste; entendimento de *branding*, processos de gestão do destino, processos de desenvolvimento da marca do destino e análise da estratégia da região do Oeste.

Quadro 2: Caracterização do inquérito aos *stakeholders* do destino.

Pergunta	Objectivo	Tipo de Pergunta	Tipo de Variável e Escala
1	Importância dos recursos turísticos na região Oeste.	Resposta fechada	Qualitativa Ordinal
2	Importância dos produtos turísticos na região Oeste.	Resposta fechada	Qualitativa Ordinal
3	Significado de marca.	Resposta fechada	Qualitativa Ordinal
4	Conceito de marca.	Resposta fechada	Qualitativa Ordinal
5	Importância de uma estratégia de marketing para o desenvolvimento da região Oeste.	Resposta fechada	Qualitativa Ordinal
6	Existência de uma estratégia de marketing definida para o desenvolvimento da região Oeste.	Resposta fechada	Qualitativa Nominal
7	Conhecimento da estratégia de marketing por parte das entidades ligadas ao turismo.	Resposta fechada	Qualitativa Nominal
8	Factores chaves que diferenciam a região Oeste.	Resposta fechada	Qualitativa Nominal
9	Processos de gestão do destino.	Resposta fechada	Qualitativa Ordinal
10	Processos de gestão do destino aplicados na região do Oeste.	Resposta fechada	Qualitativa Nominal
11	Processos de desenvolvimento da marca do destino.	Resposta fechada	Qualitativa Ordinal
12	Processos de desenvolvimento da marca do destino aplicados à marca da região do Oeste.	Resposta fechada	Qualitativa Nominal
13	Notoriedade nacional da marca da região do Oeste.	Resposta fechada	Qualitativa Ordinal
14	Notoriedade internacional da marca da região do Oeste.	Resposta fechada	Qualitativa Ordinal
15	Meios de comunicação que mais contribuem para o aumento da notoriedade da marca da região do Oeste junto do mercado nacional e internacional.	Resposta fechada	Qualitativa Nominal

Fonte: Produção própria.

4. Capítulo IV – Destino Turístico em Estudo: A Região do Oeste

4.1 ANÁLISE EMPÍRICA DE DADOS I – CARACTERIZAÇÃO GERAL DA REGIÃO OESTE

4.1.1 O Papel do Turismo do Oeste

O DL n.º 67/2008, de 10 de Abril, aprovou o novo regime jurídico das áreas regionais do turismo de Portugal Continental, tendo, posteriormente, a Portaria n.º1153/2008, de 13 de Outubro, criado o Pólo de Desenvolvimento Turístico do Oeste denominado Turismo do Oeste, com sede em Óbidos.

No âmbito desta alteração organizacional a Área Regional de Lisboa (perspectiva turístico-promocional) passou a dispor de três entidades: a Entidade Regional de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo, a Entidade Regional de Turismo do Pólo de Desenvolvimento Turístico de Leiria-Fátima e a Entidade Regional de Turismo do Pólo de Desenvolvimento Turístico do Oeste (ATL, 2010).

Neste sentido, o Pólo de Desenvolvimento Turístico do Oeste é responsável pela gestão do destino do Oeste, bem como pela promoção interna. Paralelamente, a Associação de Turismo de Lisboa, enquanto agência de promoção turística é responsável pela promoção internacional da Área Promocional de Lisboa, que inclui o Turismo do Oeste (ATL, 2010).

De acordo com o artigo 3.º desta mesma portaria (n.º1153/2008), a entidade Turismo do Oeste tem por missão a “valorização turística da sua área territorial, visando o aproveitamento sustentado dos recursos turísticos”. Tem também como atribuições a “colaboração com os órgãos centrais e locais com vista à prossecução dos objectivos da política nacional que for definida para o turismo; a promoção da realização de estudos de caracterização das respectivas áreas geográficas, sob o ponto de vista turístico; a monitorização da oferta turística regional; e a dinamização e potencialização dos valores turísticos regionais”.

Constituem também competências do turismo do Oeste (artigo 4.º) a “definição e implementação de uma estratégia turística para a região de Turismo do Oeste coerente com

Capítulo IV – Destino Turístico em Estudo: A Região do Oeste

as orientações do Plano Estratégico Nacional do Turismo, vertidas num Plano Regional de Turismo do Oeste; a realização de estudos de caracterização da área de abrangência do Oeste sob o ponto de vista turístico e proceder à identificação e ao fomento da gestão sustentável dos recursos turísticos; a identificação e dinamização dos produtos regionais; a monitorização e avaliação do desempenho da actividade turística da região em cooperação com entidades do sector; a promoção da realização de estudos e investigação do ponto de vista turístico, com vista à dinamização e valorização da oferta; a promoção da oferta turística no mercado interno; a participação na definição da estratégia nacional de promoção externa, através de entidades em que participe que sejam reconhecidas pelo Turismo de Portugal, I.P.; a participação na elaboração de instrumentos de gestão territorial que se relacionem com a actividade turística; a promoção da animação turística regional; a valorização da rede de postos de turismo da região; a colaboração na captação de investimento e apoio nos projectos de desenvolvimento turístico; a elaboração de planos regionais de sinalização turística de acordo com as especificações do plano nacional; a promoção e formação de activos”.

Apesar de não se ter conhecimento da existência do Plano Regional de Turismo do Oeste, nem de um documento que identifique as políticas de marketing seguidas pelo Turismo do Oeste, numa apresentação feita pelo Dr. António Carneiro, presidente do Turismo do Oeste, foram definidas algumas linhas de desenvolvimento para aumentar a notoriedade da região, nomeadamente: “a gestão de um calendário de eventos privilegiando os que afirmam o Oeste como destino Golfe e de desportos náuticos; o enriquecimento da oferta com actividades ligadas às temáticas do náutico, saúde e bem-estar e natureza; o esforço de conservação e valorização do ambiente e paisagens do Oeste e da qualidade urbana; assegurar a existência de recursos humanos qualificados; garantir padrões de qualidade elevados ao longo da cadeia de valor; promoção também em cross-selling com a região de Lisboa; construção de um modelo de gestão do desenvolvimento do Pólo” (Carneiro, 2008, p.18). Ao nível da proposta de valor, são apontados os conceitos de diversidade concentrada, ruralidade moderna, romance, autenticidade e energia (Carneiro, 2008, p.20). Para além do mercado interno são identificados como mercados emissores prioritários o Reino Unido, a Espanha, a França, a Irlanda, a Alemanha, a Escandinávia, a Holanda e a Bélgica. Os principais produtos turísticos apontados são os *resorts* integrados e o turismo residencial, o golfe, o *touring* cultural e paisagístico e os desportos náuticos.

4.1.2 Enquadramento Territorial

Descrita como uma “terra de vinhedos e mar” (AMO, 2008b, p.7), a região do Oeste é segundo o Programa Territorial de Desenvolvimento do Oeste uma “região de terra e de mar, repleta de história, conhecida pela sua beleza natural e fertilidade, pela riqueza do património edificado, pelas artes, pelos saberes tradicionais e pelos seus vinhos e sabores” (AMO, 2008b, p.9). É uma região com uma extensa linha de costa, onde predominam as praias de areias finas e as arribas escarpadas, com uma beleza natural inigualável. Como recursos naturais pode-se ainda referir a Reserva Natural das Berlengas, a Lagoa de Óbidos e a Serra do Montejunto (AMO, 2008b).

O Oeste é uma região NUTS III, inserida em termos de NUTS II na região Centro, ocupa cerca de 2.200 Km² de área e têm cerca de 367.636 habitantes (INE, 2010). É contíguo com as NUTS III Pinhal Litoral, Lezíria do Tejo e Grande Lisboa, apresentado uma faixa costeira entre Alcobaça e Torres Vedras.

Inicialmente composto pelos municípios de Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Peniche, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras, posteriormente passou a integrar também os municípios de Alcobaça e Nazaré, de acordo com o DL n.º 187/2009, de 12 de Agosto.

O Oeste apresenta um conjunto de boas infraestruturas de transportes, sendo atravessado pelos eixos rodoviários que fazem a ligação Sul-Norte (A8) e Este-Oeste (A15), bem como pelo eixo ferroviário “Linha do Oeste”. O posicionamento da região e a proximidade a Lisboa permitem que exista uma interligação funcional e económica com a Região de Polarização de Lisboa.

4.1.3 Enquadramento Demográfico

Em 2010 a região do Oeste detinha 367.636 habitantes e uma densidade populacional de 165,6 habitantes por km², um valor que se encontra acima da média nacional onde a densidade populacional é de 115 habitantes por km² (INE, 2010).

Capítulo IV – Destino Turístico em Estudo: A Região do Oeste

Ao nível da taxa de variação efectiva, a média nacional registou um decréscimo populacional (-0,01%), tendo o Oeste registado um crescimento populacional de 0,43%, o maior da Região Centro (INE, 2010).

Não obstante, a região apresenta um índice de envelhecimento acima da média nacional (127,6 face a 120,1 respectivamente) (INE, 2010). O decréscimo gradual da população jovem e a tendência crescente do peso da população idosa constituem dois factores que confluem para o processo gradual de envelhecimento da população (AMO, 2008, p.14).

Apesar destas tendências, a região apresenta-se como um território atractivo devido à sua proximidade a Lisboa e à disponibilidade de boas acessibilidades rodoviárias, ligada à tendência nacional de concentração populacional em torno dos grandes centros urbanos do litoral e do movimento de esvaziamento dos espaços centrais da Área Metropolitana de Lisboa (AMO, 2008b, p.14).

4.1.4 Enquadramento Económico

Ao nível económico a NUT II Centro representa 18,4% da percentagem total do PIB nacional, por sua vez o Oeste representa apenas 2,8% da percentagem total do PIB nacional, o que corresponde a 13,1 milhares de euros *per capita*, valor que se encontra abaixo da média nacional (16,2 milhares de euros *per capita*) (INE, 2010). A tendência de litoralização do crescimento que marca a região Centro e a dificuldade de consolidação de factores competitivos mais avançados são duas das causas apontadas pela Associação de Municípios do Oeste (AMO, 2008b) para a justificação destes resultados.

Ao nível empresarial, o Oeste apresenta uma densidade acima da média nacional, 16,7 empresas por km² face às 11,5 empresas por km² ao nível nacional (INE, 2010). A estrutura das empresas caracteriza-se pela sua pequena dimensão sendo que 95,7% das empresas dispõe de menos de 10 pessoas ao serviço. De notar ainda que 68,95% das empresas são individuais.

Importa também referir que a região Centro, em especial o Oeste, apresentam algum défice na terciarização das suas economias face à referência nacional. A região do Oeste encontra-se sobretudo ligada a sectores como a agricultura, silvicultura e pescas, à indústria alimentar, às indústrias extractivas e ao material de construção. Sendo que, os sectores da agricultura e

Capítulo IV – Destino Turístico em Estudo: A Região do Oeste

pescas e indústrias extractivas são os que apresentam maiores índices de produtividades (AMO, 2008b).

4.1.5 Orientações e Planos Estratégicos – A importância dos instrumentos de Gestão Territorial

Tal como referido anteriormente é da competência do Turismo do Oeste “definir e implementar uma estratégia turística para a região de Turismo do Oeste coerente com as orientações do Plano Estratégico Nacional do Turismo, vertidas num Plano Regional de Turismo do Oeste”.

Esta estratégia tem por base os seguintes cinco planos estratégicos: Plano Estratégico Nacional do Turismo (MEI, 2007), Plano Regional de Ordenamento do Território do Oeste e Vale do Tejo (CCDR-LVT, 2009), Programa de Acção para os Municípios do Oeste e Municípios da Lezíria do Tejo (AMO, 2008a), Programa Regional Operacional do Centro (CCDR, 2007) e Programa Territorial de Desenvolvimento do Oeste (AMO, 2008b).

Quadro 3: Instrumentos de Gestão Territorial com incidência na região do Oeste.

Âmbito	Instrumento de Gestão Territorial	Conteúdo
Nacional	Plano Estratégico Nacional do Turismo	Trata-se de uma iniciativa do Governo, que pretende servir de base à concretização de acções definidas para o crescimento sustentado do Turismo nacional nos próximos anos.
Regional	Plano Regional de Ordenamento do Território do Oeste e Vale do Tejo	Visa, a espacialização de estratégias de desenvolvimento territorial nos territórios das NUTS III do Oeste, Médio Tejo e Lezíria do Tejo. Ocupando, entre o nível nacional e municipal, uma posição chave para a definição das estratégias e das opções de desenvolvimento e de ordenamento regional. É um instrumento privilegiado para promover a reflexão estratégica do desenvolvimento do Oeste e do Vale do Tejo e acolher a tomada de decisão quanto às opções de desenvolvimento territorial.
	Programa Regional Operacional do Centro	Constitui a proposta de reprogramação do Programa Operacional para a Região Centro (PO Centro) a co-financiar pela União Europeia no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) para o período de 2007-2013.

Fonte: Produção própria (continua).

Quadro 3: Instrumentos de Gestão Territorial com incidência na região do Oeste – Continuação.

Âmbito	Instrumento de Gestão Territorial	Conteúdo
	Programa de Acção para os Municípios do Oeste e Municípios da Lezíria do Tejo	Configura uma intervenção integrada de desenvolvimento económico e social caracterizada por um modelo inovador de cooperação estratégica público-público, envolvendo a Administração Central e a Administração Local, num âmbito territorial supra-municipal e numa lógica de dinamização de parcerias e investimentos dos sectores público e privado.
Regional	Programa Territorial de Desenvolvimento do Oeste	Constitui um Plano de Acção operacional para 2007-2013, onde é apresentada uma visão e estratégia de desenvolvimento adequada à promoção sustentada da competitividade e da coesão económico-social da Região.

Fonte: Produção própria.

No que diz respeito à abrangência territorial a maioria destes planos para além da região do Oeste englobam também a região do Vale do Tejo. Estão nestas circunstâncias o Plano Regional de Ordenamento do Território do Oeste e Vale do Tejo, o Programa de Acção para os Municípios do Oeste e Municípios da Lezíria do Tejo e o Programa Regional Operacional do Centro.

No enquadramento destes documentos estratégicos todos eles procuram definir a visão, os objectivos estratégicos e o modelo de desenvolvimento territorial da região, sendo que no que diz respeito ao turismo preconizam a definição de um modelo sustentável de desenvolvimento turístico competitivo capaz de difundir por toda a região os seus efeitos positivos e oportunidades.

Na vertente do lazer, o Oeste e Vale do Tejo são regiões com um forte potencial de procura que garante o desenvolvimento de produtos turísticos e de lazer, de qualidade e muito diversificados, baseados nos recursos regionais e nas identidades territoriais fortemente marcadas pelas diferenciações históricas, culturais e paisagísticas.

Este modelo territorial advém do facto da Região Oeste ser destacada como Pólo de Desenvolvimento Turístico no Plano Estratégico Nacional de Turismo (MEI, 2007), reconhecendo o potencial da região e a vontade política de valorizar o conjunto de recursos existentes que a posicionam como atractiva ao nível dos investimentos turísticos.

Capítulo IV – Destino Turístico em Estudo: A Região do Oeste

Por estas razões, torna-se fundamental, que o modelo territorial se defina como uma estratégia que previna impactos menos desejáveis para a Região, procurando salvaguardar a região das possíveis “tensões” que possam decorrer do seu desenvolvimento.

Os planos estratégicos PENT (MEI, 2007), PROT-OVT (CCDR-LVT, 2009) e PTDO (AMO, 2008b) referem o turismo residencial, os resorts integrados e as actividades que lhes estão associadas como produtos estratégicos, reconhecendo também que é necessário definir orientações e critérios que conciliem as exigências de integração e qualificação territorial e ambiental com a adequada flexibilização das localizações espaciais.

Assim, segundo o Programa Territorial de Desenvolvimento do Oeste (AMO, 2008b), ao nível do desenvolvimento territorial procura-se adoptar uma estratégia de desenvolvimento regional que articule um equilíbrio entre uma “economia competitiva” e uma “sociedade coesa”, baseando-se os processos de crescimento e desenvolvimento territorial em quatro áreas: componente residencial, componente empresarial, componente turística e componente de aprendizagem.

Na componente turística “enquanto espaço para visitar”, projectado pela relevância dos motores explicativos dos fenómenos de captação turística, interligado com o dinamismo das suas actividades complementares (qualidade e diversidade), e explicado pela sua capacidade de induzir consumo e ser apetecível ao lazer” (AMO, 2008b, p.4).

Para além dos produtos estratégicos mencionados, a AMO (2008b) refere que o maior activo da região assenta na sua diversidade, o que permitirá a estruturação de produtos turísticos completos, atractivos e de elevada qualidade. São exemplos o património histórico edificado, o golfe, a paisagem e o património natural, com potencialidades para o eco-turismo, turismo de aventura, desportos náuticos, enoturismo e turismo gastronómico.

De realçar que o produto golfe atrai turistas com poder de compra acima da média e permite fazer face aos picos de sazonalidade característicos do turismo, além disso é um produto que deve estar sempre agregado ao produto turismo residencial e resorts integrados, uma vez que quanto mais os resorts assumirem um modelo “aberto”, maiores serão os efeitos positivos para a região através da circulação de turistas.

Capítulo IV – Destino Turístico em Estudo: A Região do Oeste

Importa ainda mencionar que o sector do turismo apresenta ainda um peso consideravelmente baixo face ao que já assume no país. Factores como a fraca internacionalização do destino, a dependência de um conjunto reduzido de mercados emissores, a oferta hoteleira tradicional, a estada média relativamente baixa e sazonal, surgem como reflexo da relativa insipiência do sector (AMO, 2008b).

No entanto, tem-se vindo a assistir a todo um trabalho desenvolvido pela região do Oeste com o objectivo de tornar a região num pólo turístico competitivo. Esta acção é explícita no seguinte eixo estratégico de intervenção (AMO, 2008b, p.21):

“**Eixo I** - O Oeste como base territorial alargada e qualificada para a emergência e consolidação de um novo pólo turístico competitivo capaz de difundir por toda a região os seus efeitos positivos e oportunidades. A concretização deste eixo passa nomeadamente por:

- Oferta de produtos de valor (turismo residencial, excelência ambiental, paisagem e natureza, “resorts” singulares ligados a operadores internacionais e abertos sobre a região, golfe na natureza conservada, hotéis de qualidade e serviços densos, reabilitação e revitalização dos pólos costeiros tradicionais, valorização do arco de património mundial e religioso) distribuída com equilíbrio territorial num espaço singular de oportunidades activamente integrado na grande região de Lisboa;
- Produtos turísticos construídos com complexidade (articulando vertentes diversificadas como o património histórico e arquitectónico, a qualidade imobiliária, a costa, as praias e as actividades náuticas, a paisagem, o “verde”, as serras e as grutas, as quintas e a vivência rural, a animação cultural, a segurança e a tranquilidade, os serviços de saúde e outros serviços pessoais) e promovidos de forma profissional e sistemática (marketing territorial global ligando o Oeste com Lisboa e explorando o contributo do Oeste para uma maior projecção europeia e internacional de Lisboa);
- Procura de um equilíbrio dinâmico nas funções de suporte à residência e à visitação traduzido na densidade e qualidade dos serviços aos consumidores, no desenvolvimento de cuidados de saúde com capacidade de acompanhamento das necessidades de populações mais envelhecidas, nas iniciativas de animação, cultura e lazer e no desenvolvimento imobiliário.”

Capítulo IV – Destino Turístico em Estudo: A Região do Oeste

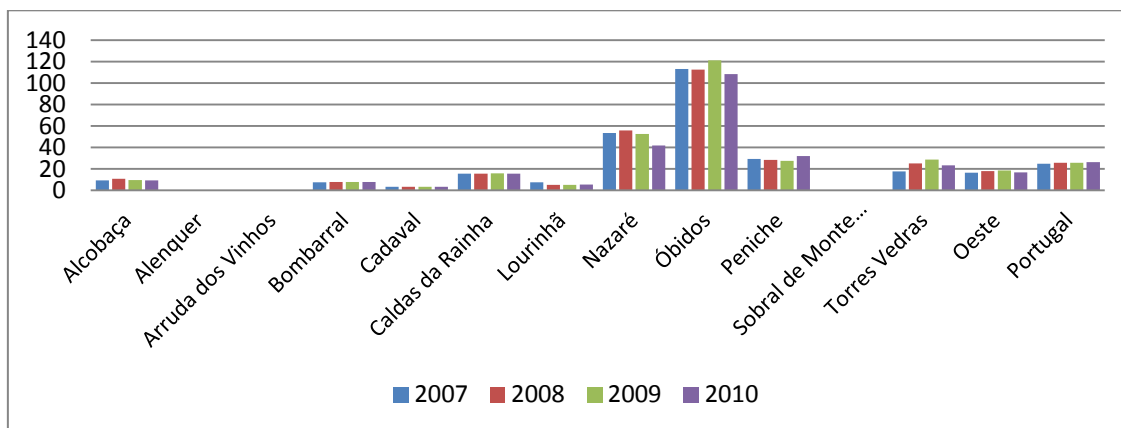
Na análise do PTDO (AMO, 2008b) constata-se que a estratégia “OESTE 2020” é centrada no futuro e na gestão da mudança, procurando converter a região do Oeste num espaço de oportunidades duradouras, garantindo a dimensão crítica, a qualidade, o equilíbrio social e territorial e a sustentabilidade das mudanças em curso. Por sua vez, a visão subjacente a esta estratégia concebe o Oeste como espaço de iniciativas assentes num desenvolvimento sustentável, capaz de articular diferenciação e valor numa base de natureza e património cuidada com equilíbrio territorial e qualidade ambiental exemplar. Procurando também estabelecer uma cooperação reforçada quer no plano público-público através da colaboração intermunicipal, quer no plano público-privado com a captação, acolhimento e acompanhamento de iniciativas e investimentos privados e de promoção global numa lógica de marketing territorial da região do Oeste.

4.2 ANÁLISE EMPÍRICA DE DADOS II – APROFUNDAMENTO DO DIAGNÓSTICO SOBRE O TURISMO NA REGIÃO DO OESTE

4.2.1 *Enquadramento da Actividade Turística*

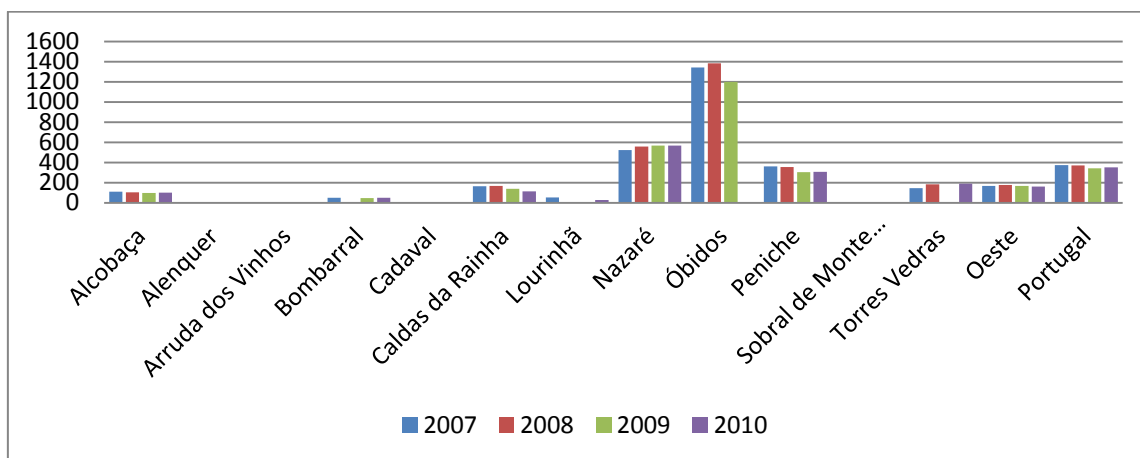
Com base nos Gráficos 1 e 2 verifica-se que o peso do turismo no Oeste é bastante inferior à média nacional, especialmente no que diz respeito ao número de dormidas. A nível concelhio constata-se que o concelho de Óbidos apresenta um maior destaque, seguindo-se Nazaré e Peniche.

Gráfico 1: Capacidade de Alojamento por 1.000 habitantes.



Fonte: INE, 2007, 2008, 2009 e 2010.

Gráfico 2: Dormidas em Estabelecimentos Hoteleiros por 100 habitantes.



Fonte: INE, 2007, 2008, 2009 e 2010.

Contrariamente ao evidenciado na variação de 2000-2005, em que o crescimento da oferta do Oeste acompanhou o ritmo de crescimento da procura (AMO, 2008b), o mesmo não se verifica na taxa de variação de 2007-2010 (Gráfico 3), em que a variação da procura (n.º de dormidas) é muito inferior ao crescimento da oferta (capacidade de alojamento). As expectativas elevadas por parte do sector empresarial, nomeadamente o crescimento de resorts e a crise económica são algumas das razões para este desajuste.

Em valores absolutos o concelho das Caldas da Rainha foi o que apresentou uma quebra mais acentuada passando de 86.309 mil dormidas em 2007 para 59.651 mil dormidas em 2010, seguido pelo concelho de Peniche que passou de 103.202 mil dormidas em 2007 para 87.653 mil dormidas em 2010.

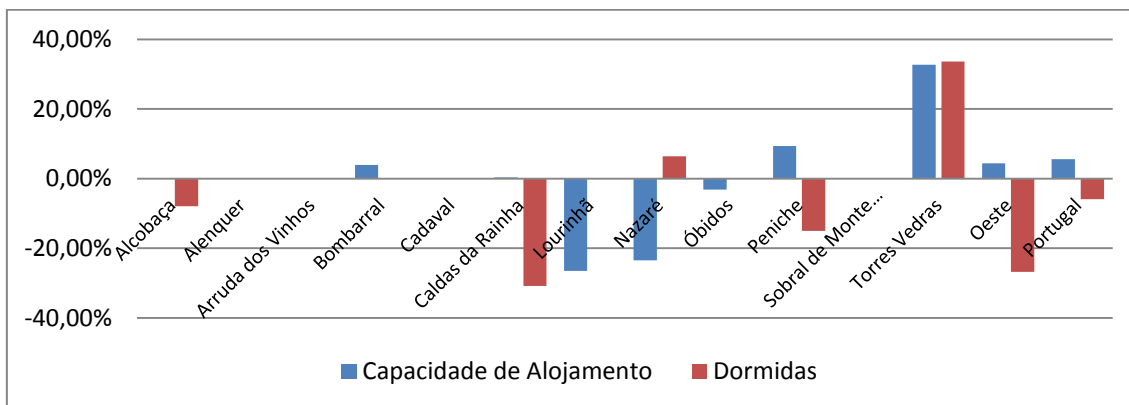
O concelho de Torres Vedras é o que mais se distingue em termos de crescimento da capacidade de alojamento e do n.º de dormidas, atingindo taxas de 32% e 33% respectivamente, o que evidencia um equilíbrio entre estes fluxos. Importa ainda referir que em relação a Óbidos existe um enorme desequilíbrio pela falta de valores do número de dormidas.

Através da observação do Gráfico 4 verifica-se que apenas Portugal e Alemanha não apresentaram uma quebra nas dormidas; por outro lado, o Reino Unido foi o país que apresentou uma maior redução, passando de 31.693 mil dormidas em 2007 para 21.108 mil

Capítulo IV – Destino Turístico em Estudo: A Região do Oeste

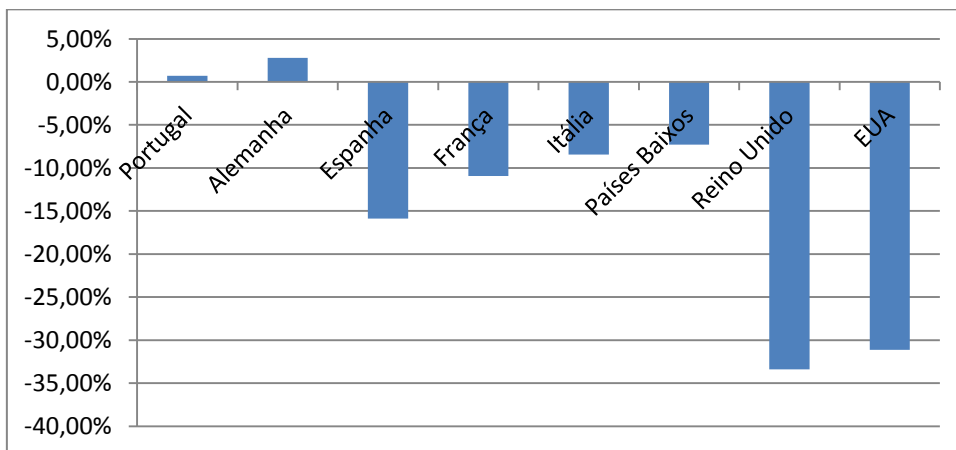
dormidas em 2010, seguido pelos EUA que passaram de 10.968 em 2007 para 7.555 mil dormidas em 2010.

Gráfico 3: Capacidade de Alojamento e Dormidas – Taxa de Variação 2007-2010 (%).



Fonte: INE, 2007 e 2010.

Gráfico 4: Dormidas por país de residência no Oeste – Taxa de Variação 2007-2010 (%).



Fonte: INE, 2007 e 2010.

Ao nível da repartição das dormidas por país de residência (Gráfico 5), constata-se que, durante os quatro anos em análise, na região do Oeste predomina claramente o turismo interno, pois são os turistas residentes em Portugal que apresentam maior expressividade; pelo contrário, os EUA revelam-se como o mercado emissor com menor representatividade dentro do grupo de países discriminados.

Capítulo IV – Destino Turístico em Estudo: A Região do Oeste

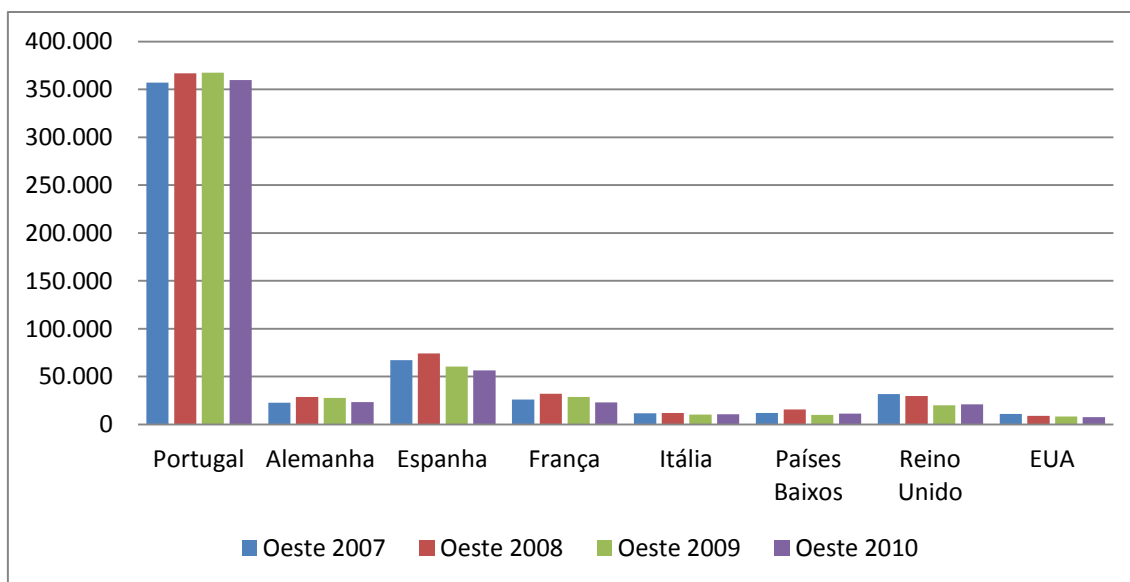
Numa análise mais profunda do ano de 2010, constata-se que relativamente à repartição das dormidas por origens (Gráfico 6), o Oeste apresenta uma taxa de internacionalização de dormidas relativamente inferior ao contexto nacional.

No total da região realizaram-se 258.630 mil dormidas em 2010, sendo que 199.516 mil dormidas foram efectuadas por residentes em Portugal e 59.114 mil dormidas por residentes no estrangeiro. Desta forma é possível aferir que o mercado interno representa 77,1% da actividade turística da região do Oeste, face a 22,9% do mercado internacional.

Por sua vez, ao nível nacional, e continuando a utilizar como referência o ano de 2010, o mercado interno representa 36,9% das dormidas na hotelaria e o mercado internacional 63,1%.

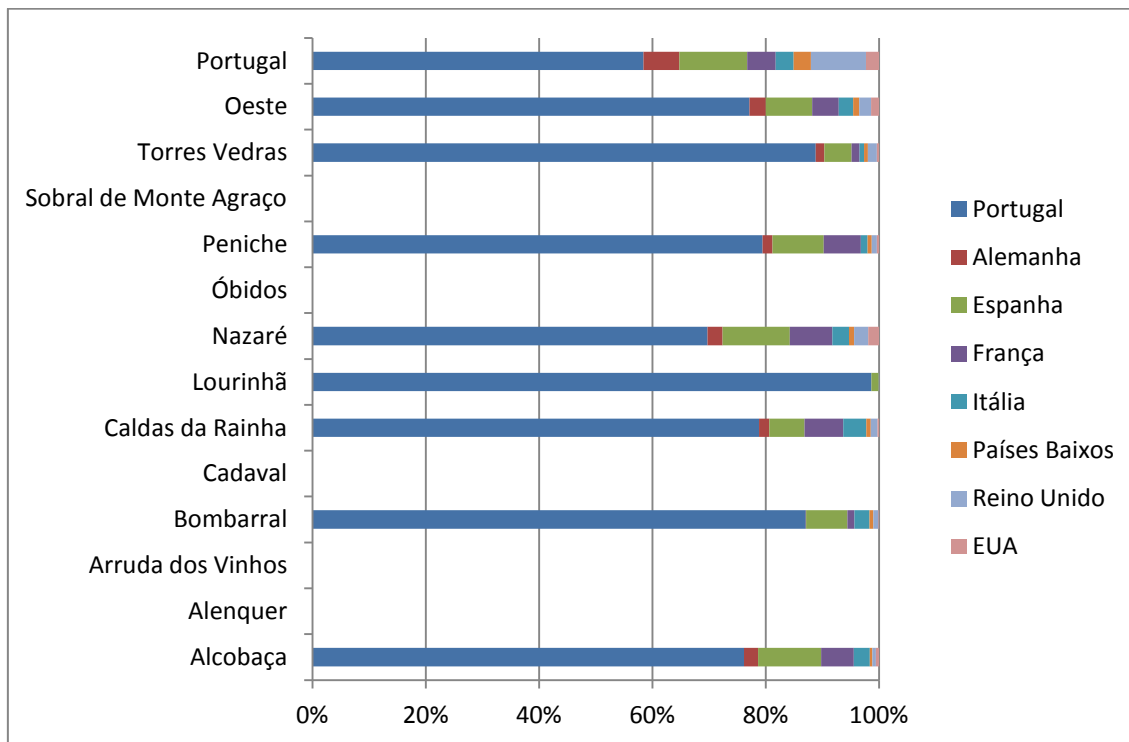
Entre os mercados internacionais emissores para o Oeste, a Espanha é o que apresenta uma maior representatividade, principalmente para os concelhos de Nazaré, Peniche e Alcobaça, devido à proximidade geográfica e crescente importância do mercado *short-breaks*.

Gráfico 5: Repartição das dormidas por país de residência (N.º)



Fonte: INE, 2007, 2008, 2009 e 2010.

Gráfico 6: Repartição das dormidas por município segundo país de residência (2010)

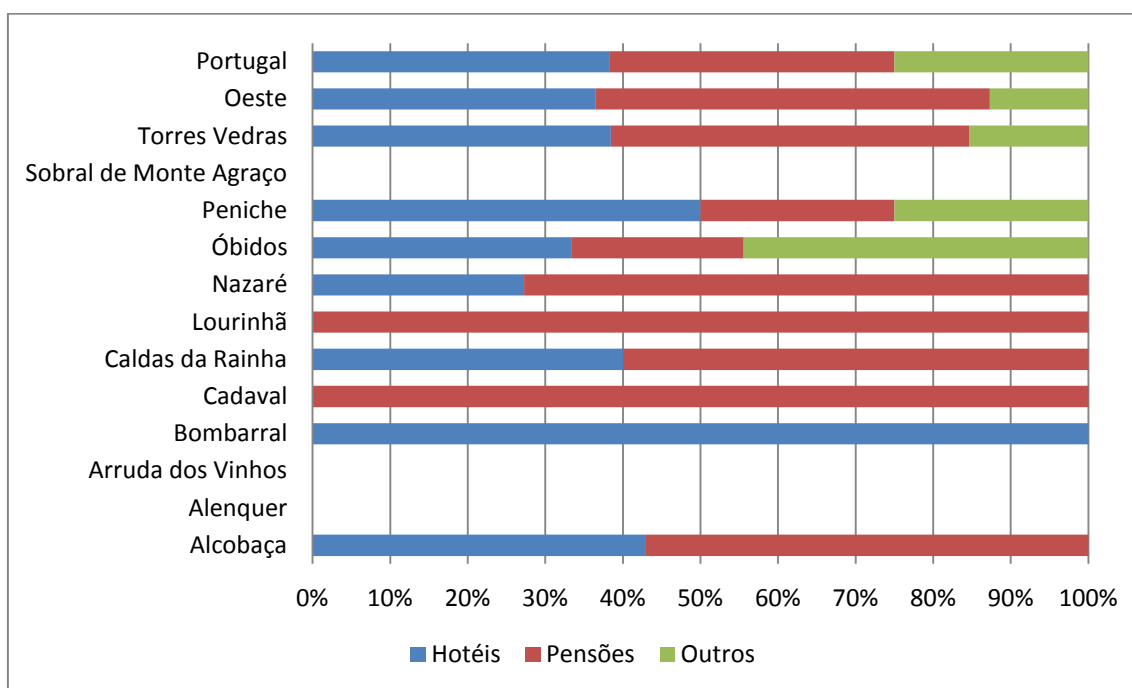


Fonte: INE, 2010.

No que diz respeito ao tipo de estabelecimentos por município no Oeste (Gráfico 7), em 2010, 36% da oferta é constituída por Hotéis, enquanto 51% é relativa a Pensões e 13% à categoria Outros. Verifica-se também uma grande heterogeneidade ao nível concelhio. Sobral de Monte Agraço, Arruda dos Vinhos e Alenquer não registam qualquer tipo de estabelecimento, Bombarral conta apenas com um Hotel, enquanto que o Cadaval e a Lourinhã apenas registam pensões, sendo que nos restantes concelhos existem vários tipos de alojamento.

Importa no entanto referir, que as estatísticas respeitantes ao ano de 2010, no âmbito dos estabelecimentos por município, não contemplavam ainda a nova grelha de classificação de empreendimentos turísticos previstas no novo regime de empreendimentos turísticos aprovado pelo Decreto-Lei nº 228/2009, de 14 de setembro, que eliminou, entre outras, a tipologia de pensão.

Gráfico 7: Estabelecimentos por município (2010).



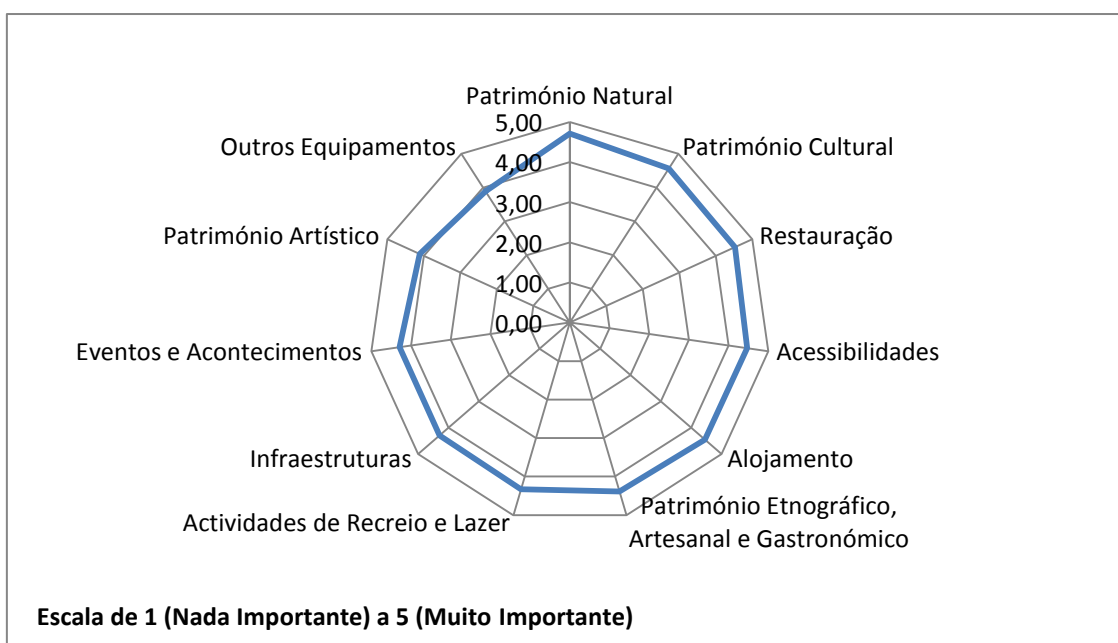
Fonte: INE, 2010.

5. Capítulo V – Análise Empírica de Dados III: Fontes Primárias

Neste capítulo pretende-se apresentar os resultados do estudo empírico, ou seja, da aplicação do questionário junto dos agentes turístico da região do Oeste.

Segundo Cunha (2009) são as atracções que definem os destinos turísticos, uma vez que os visitantes deslocam-se a determinado destino porque aí existem elementos ou factores que exercem uma atracção sobre os visitantes, originando a sua deslocação. Deste modo, através da perspectiva dos agentes turísticos da região do Oeste, pretendeu-se averiguar qual a importância que estes atribuíam a cada um dos recursos turísticos apresentados. Assim, através da leitura do Gráfico 8, verifica-se que de uma forma geral todos os recursos turísticos estão classificados como importantes para a região do Oeste, sendo o Património Natural aquele que mais se destaca, com uma média de 4,71, seguido do Património Cultural (4,56), Restauração (4,53), Acessibilidades (4,46) e Alojamento (4,45). Por outro lado, os recursos Outros Equipamentos, Património Artístico, Eventos e Acontecimentos e Infraestruturas são os que apresentam uma pontuação em média mais baixa, respectivamente 3,89; 4,11; 4,29 e 4,3.

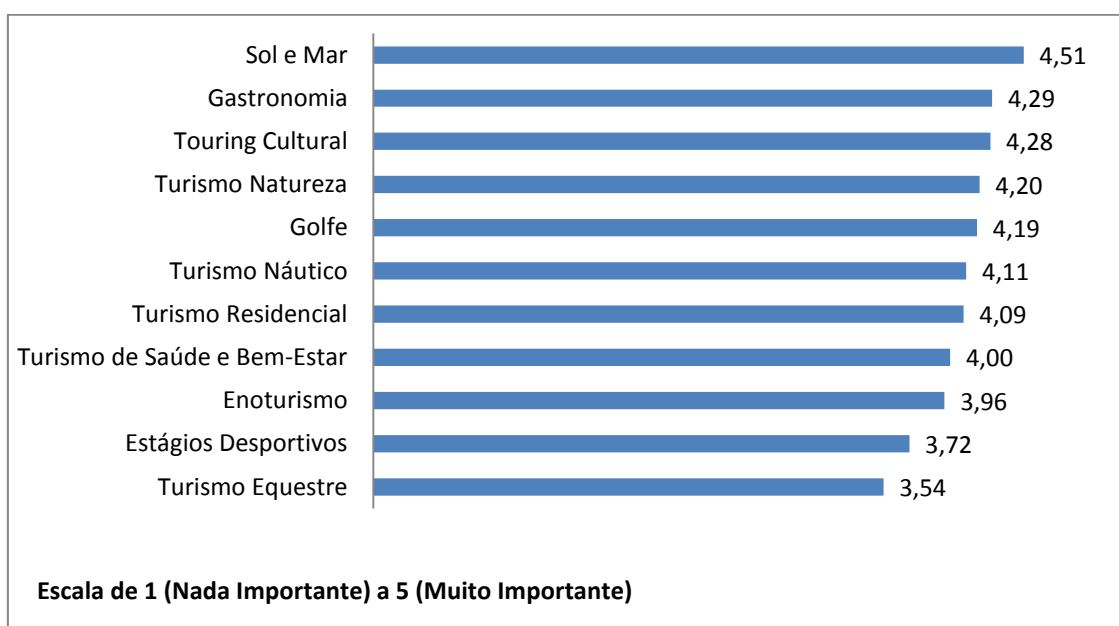
Gráfico 8: Importância dos recursos turísticos para a região do Oeste.



Fonte: Produção própria.

Em relação aos produtos turísticos, e como se pode observar no Gráfico 9, todos eles em média foram considerados como importantes para a região do Oeste, destacando-se como mais importantes o Sol e Mar (4,51), a Gastronomia (4,29), o Touring Cultural (4,28) e o Turismo de Natureza (4,2) e como menos importantes o Turismo Equestre (3,54) e os Estágios Desportivos (3,72).

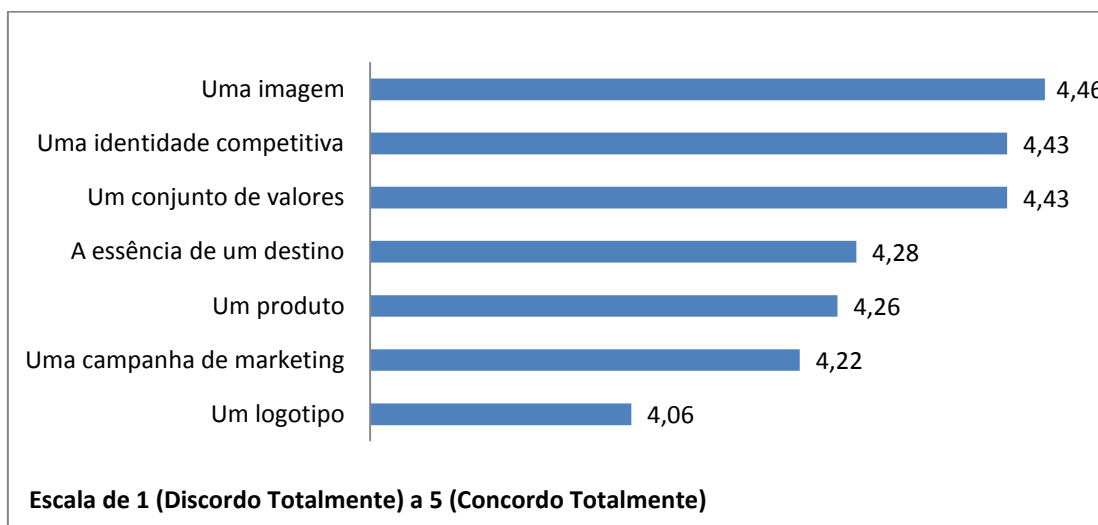
Gráfico 9: Importância dos produtos turísticos para a região do Oeste.



Fonte: Produção própria.

Quando se pediu aos inquiridos que classificassem as opções que melhor traduziriam o significado de marca, verificou-se, de acordo com o Gráfico 10, que a imagem (4,46) é a opção que melhor traduz o significado de marca, uma vez que apresenta a média mais alta, seguido pelas opções identidade competitiva (4,43) e um conjunto de valores (4,43). Por sua vez, a opção logotipo (4,06) foi a que apresentou uma média mais baixa e que os respondentes menos identificaram como significado de marca.

Gráfico 10: Significado de marca.

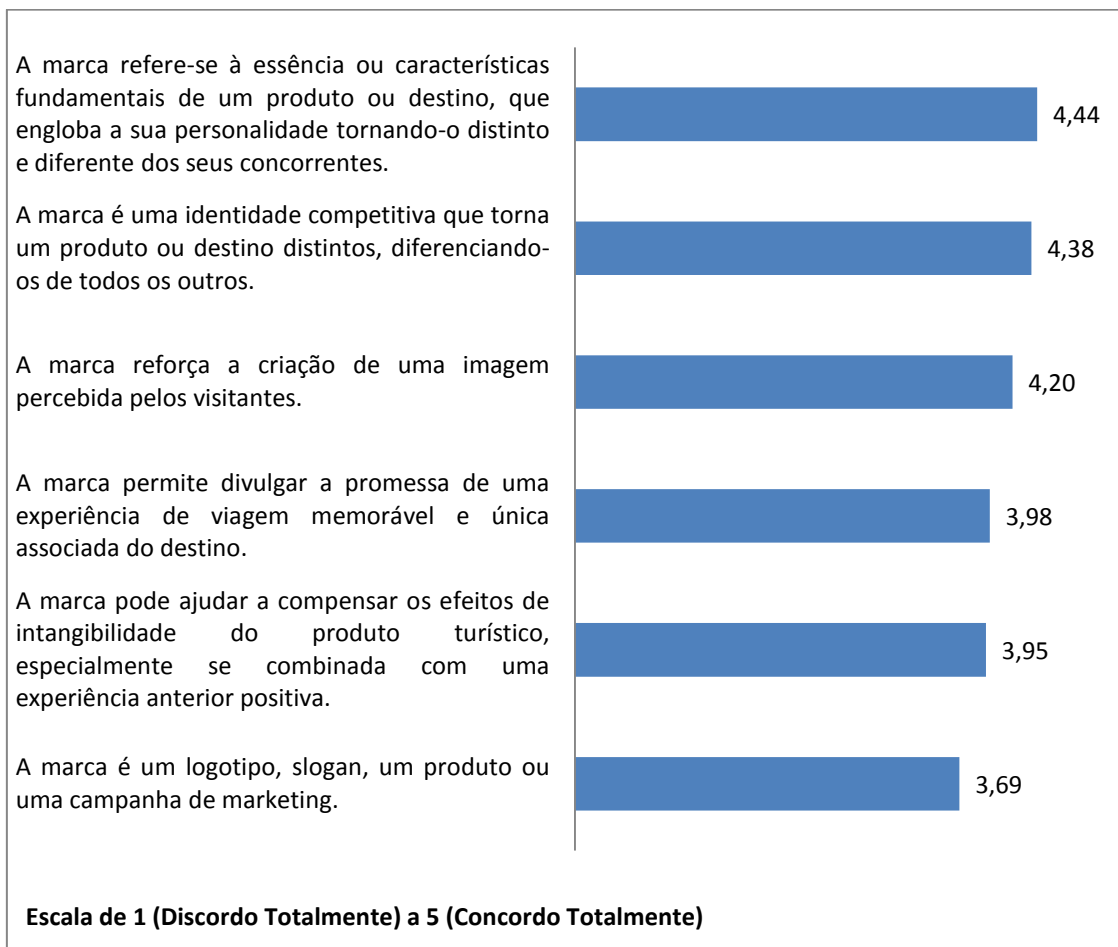


Fonte: Produção própria.

Analisando de seguida o Gráfico 11, verifica-se uma certa coerência nas respostas dos inquiridos relativamente ao ponto anterior, já que os conceitos que obtiveram uma média mais alta vão de encontro às opções que anteriormente tiveram também uma média mais alta. Deste modo, o conceito de que a marca se refere à essência ou características fundamentais de um produto ou destino, que engloba a sua personalidade, tornando-o distinto e diferente dos seus concorrentes, foi o que obteve a média mais alta (4,44), uma vez que 50,9% dos inquiridos concordam totalmente com esta afirmação, não havendo ninguém que discorde ou discorde totalmente.

O segundo conceito que obteve a média mais alta (4,38) foi o de que a marca é uma identidade competitiva que torna um produto ou destino distintos, diferenciando-os de todos os outros. Apesar de 52,7% dos inquiridos estarem totalmente de acordo com esta afirmação, 1,8% discordam da afirmação e 10,9% não manifestaram opinião o que se reflectiu na média. Por último, o terceiro conceito com a média mais alta (4,2) foi o de que a marca reforça a criação de uma imagem percebida pelos visitantes, neste ponto 52,7% dos respondentes concordam com a afirmação. Por fim, o conceito de que a marca é um logotipo, slogan, um produto ou uma campanha de marketing foi o que apresentou uma média mais baixa (3,69).

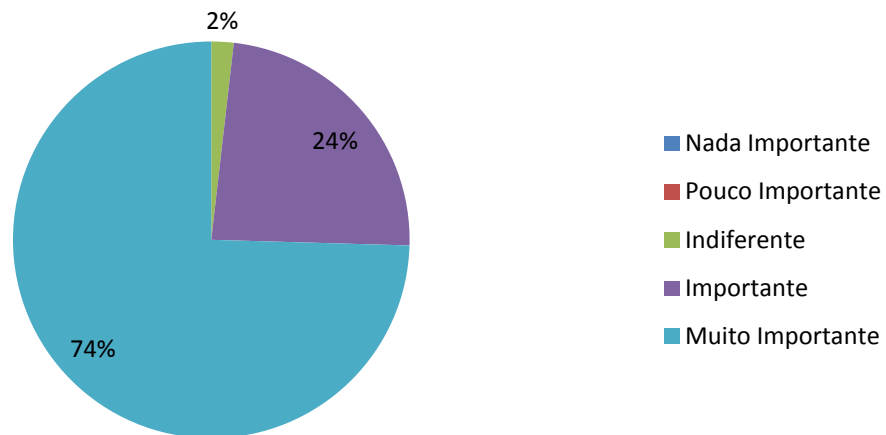
Gráfico 11: Conceito de marca.



Fonte: Produção própria.

Relativamente à importância de uma estratégia de marketing para o desenvolvimento da região do Oeste, através da análise do Gráfico 12, constata-se que 74% dos inquiridos consideram muito importante a existência de uma estratégia de marketing para o desenvolvimento da região e 24% dos inquiridos consideraram importante; apenas 2% dos inquiridos consideram ser indiferente.

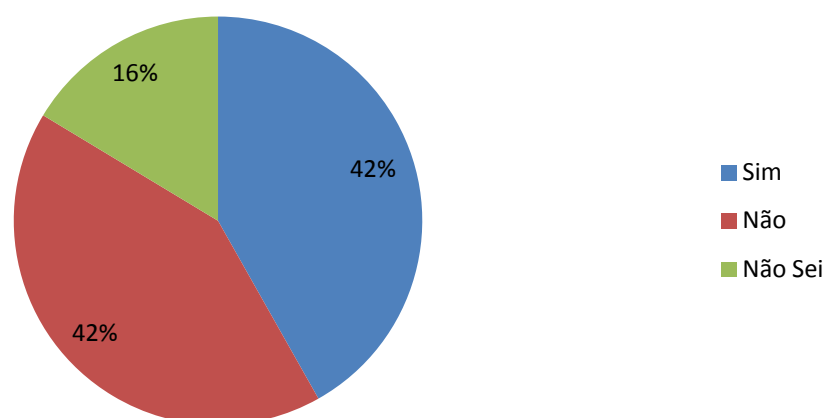
Gráfico 12: Importância de uma estratégia de marketing para o desenvolvimento da região do Oeste.



Fonte: Produção própria.

Quando questionada a existência de uma estratégia de marketing definida para o desenvolvimento da região do Oeste (ver Gráfico 13), verificou-se que 16% dos inquiridos não sabe se existe uma estratégia de marketing definida ou não, e 42% consideram que sim e os restantes 42% consideram que não existe.

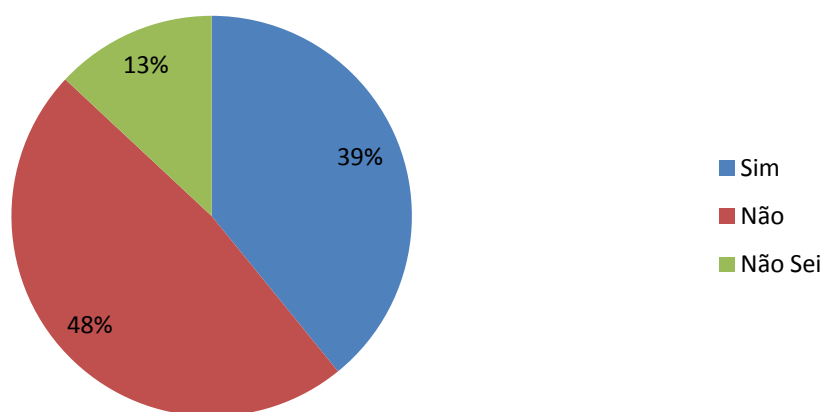
Gráfico 13: Existência de uma estratégia de marketing definida para o desenvolvimento da região do Oeste.



Fonte: Produção própria.

Contudo, a esses 42% que responderam afirmativamente, foi-lhes questionado se a maioria das entidades ligadas ao sector do turismo teria conhecimento dessa estratégia (ver Gráfico 14), ao que 39% disse que sim e 48% disse que não.

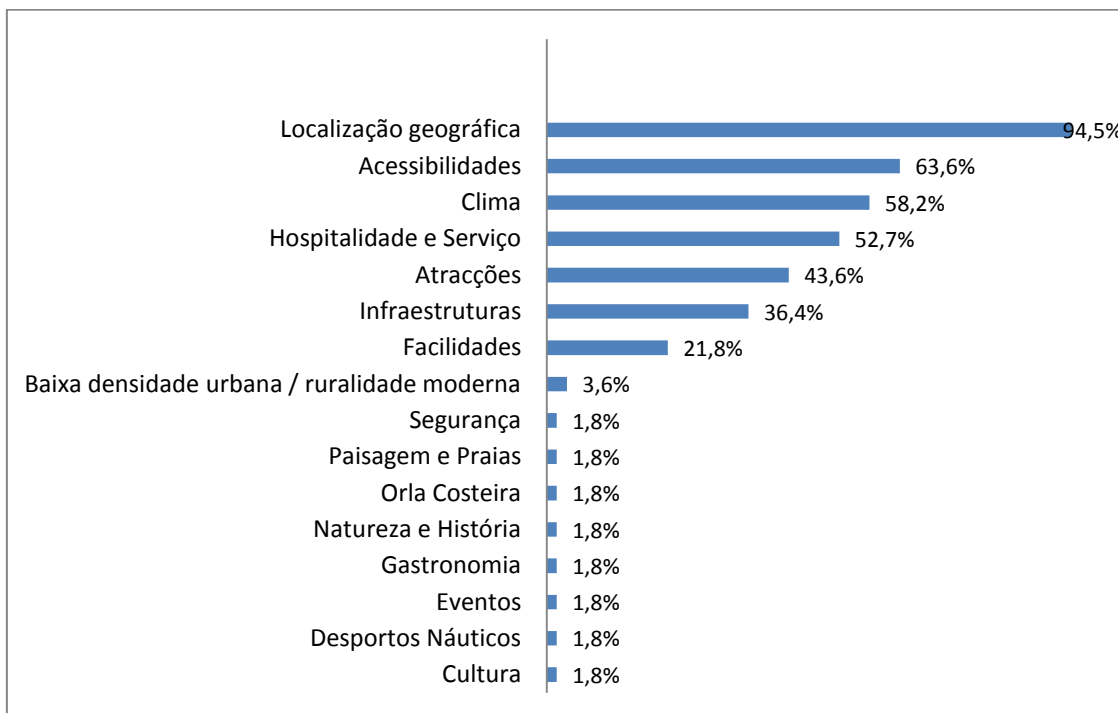
Gráfico 14: Conhecimento pelas entidades ligadas ao turismo da estratégia de marketing definida para o desenvolvimento da região do Oeste.



Fonte: Produção própria.

No que diz respeito aos factores chave que diferenciam a região do Oeste em relação aos seus concorrentes (ver Gráfico 15), a localização geográfica foi o factor chave mais referido pelos inquiridos (94,5%), seguido pelas acessibilidades (63,6%) e o clima (58,2%). Para além dos factores apresentados no questionário, os inquiridos referiram também outros factores que consideravam chave como: a baixa densidade urbana/ruralidade moderna da região, a segurança, a paisagem e praias, a orla costeira, a gastronomia, os eventos, os desportos náuticos e a cultura.

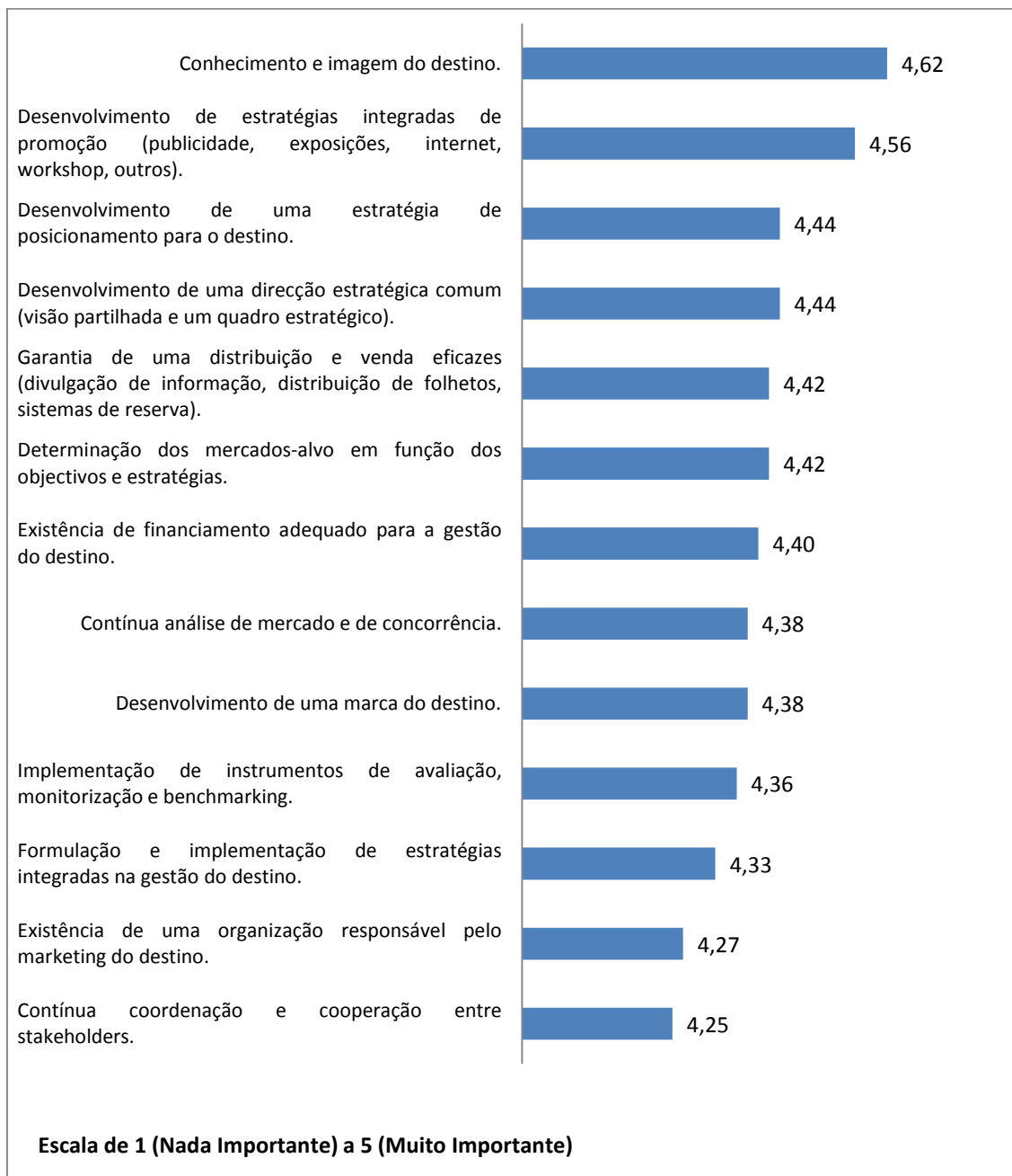
Gráfico 15: Factores chave que diferenciam a região do Oeste em relação aos seus concorrentes.



Fonte: Produção própria.

Numa perspectiva teórica, os inquiridos tiveram de classificar a importância dos processos de gestão do destino. Com base no Gráfico 16, constata-se que o conhecimento e imagem do destino é o processo a que foi atribuído mais importância, em média 4,62, seguido pelo desenvolvimento de estratégias integradas de promoção (4,56), o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento para o destino (4,44) e o desenvolvimento de uma direcção estratégica comum (4,44). Por sua vez, os processos que tiveram menor reconhecimento de importância por parte dos agentes inquiridos foram: contínua coordenação e cooperação entre *stakeholders* (4,25), existência de uma organização responsável pelo marketing do destino (4,27), formulação e implementação de estratégias integradas na gestão do destino (4,33) e implementação de instrumentos de avaliação, monitorização e *benchmarking* (4,36). Contudo, importa referir que de um modo geral todos estes processos de gestão do destino foram considerados importantes.

Gráfico 16: Importância dos processos de gestão do destino (perspectiva teórica).



Fonte: Produção própria.

Depois de classificados os processos de gestão do destino, a pergunta que se seguiu no questionário procurou averiguar quais destes processos estariam a ser aplicados na região do Oeste. Assim, com o auxílio do Gráfico 17, verifica-se que 58,2% dos inquiridos considera que existe uma organização responsável pelo marketing do destino, 52,7% aponta a existência do desenvolvimento de uma marca do destino e 40% dos inquiridos

reconhece que existe o conhecimento e imagem do destino. Por sua vez, os processos de gestão do destino que obtiveram uma pontuação mais baixa foram a contínua coordenação e cooperação entre *stakeholders* (10,9%), a existência de financiamento adequado para a gestão do destino (14,5%) e a implementação de instrumentos de avaliação, monitorização e *benchmarking* (14,5%).

Gráfico 17: Aplicação dos processos de gestão do destino à região do Oeste.



Fonte: Produção própria.

Mais uma vez, numa abordagem teórica, pretendeu-se saber a opinião dos inquiridos em relação à importância de alguns processos para o desenvolvimento da marca do destino. Os dados apresentados no Gráfico 18, mostram que os inquiridos consideram como mais importante a colaboração entre as entidades públicas e privadas existentes no destino (4,58) e que a marca deve projectar uma imagem distinta, credível e diferenciadora (4,33). Por outro lado, os inquiridos consideraram como menos importante os processos de a marca identificar e definir os atributos do destino (4,07) e suportar a visão de um destino sustentável (4,09).

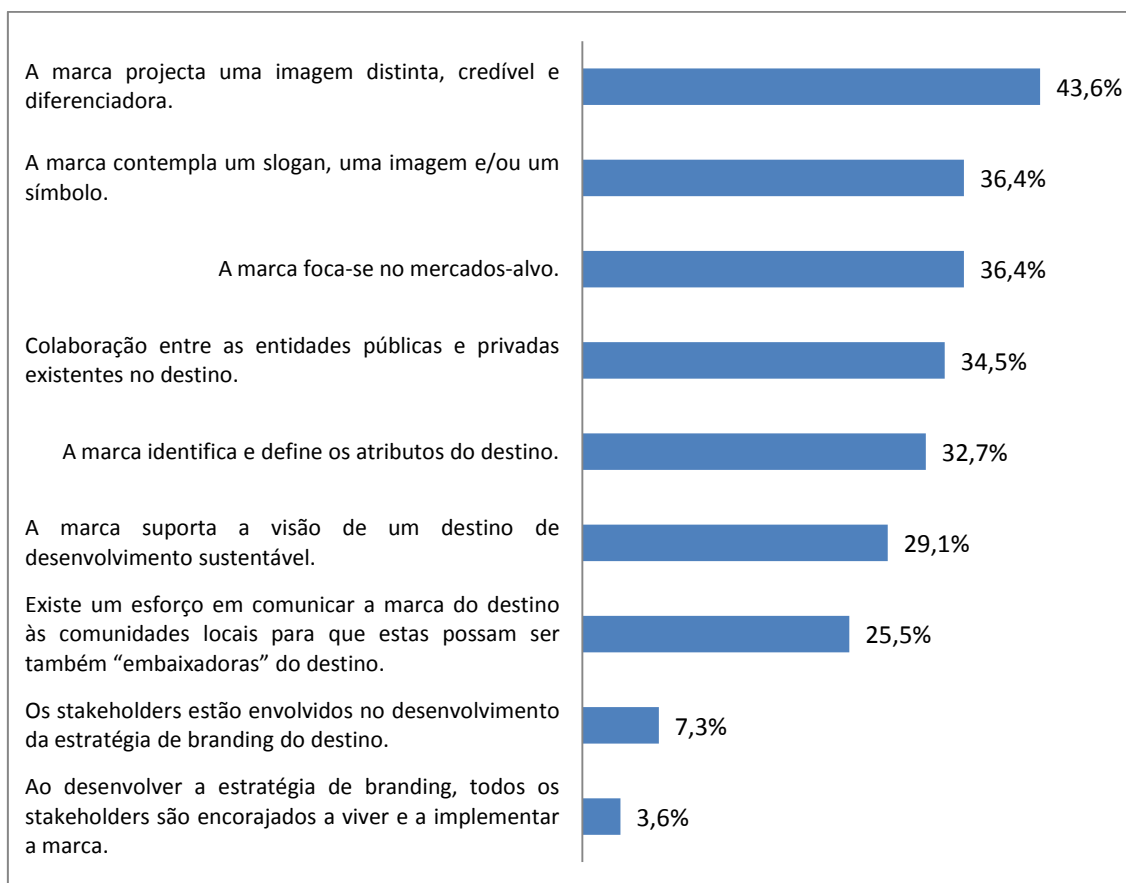
Gráfico 18: Importância de processos para o desenvolvimento da marca do destino (perspectiva teórica).



Fonte: Produção própria.

Confrontando, uma vez mais, o ponto de vista teórico com a aplicação prática (Gráfico 19), 43,6% dos inquiridos consideram que a marca projecta uma imagem distinta, credível e diferenciadora, que contempla um slogan, uma imagem e/ou um símbolo (36,4%) e que se foca nos mercados-alvo (36,4%). Por outro lado, apenas 7,3% dos inquiridos consideram que os *stakeholders* estão envolvidos no desenvolvimento da estratégia de *branding* do destino, e 3,6% consideram que ao desenvolver a estratégia de branding, todos os stakeholders são encorajados a viver e a implementar a marca.

Gráfico 19: Aplicação de processos para o desenvolvimento da marca do destino à região do Oeste.

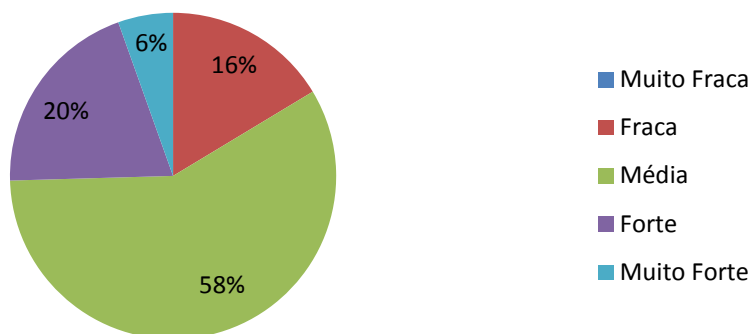


Fonte: Produção própria.

Em relação à notoriedade da marca da região do Oeste junto do mercado nacional (ver Gráfico 20), 58% dos respondentes consideram que a notoriedade é média, sendo que 20% consideram que a notoriedade é forte e 6% que é muito forte, os restantes 16% consideram-na fraca. Por sua vez, no que se refere à notoriedade da marca da região do

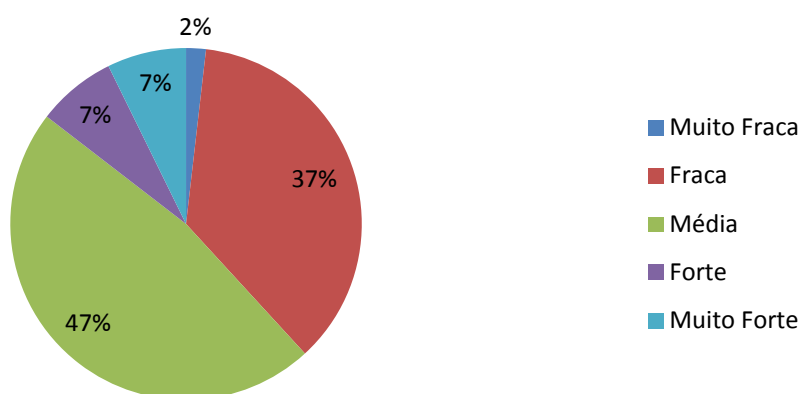
Oeste junto do mercado internacional (ver Gráfico 21), 47% dos inquiridos consideram que a notoriedade é média e 37% consideram que a notoriedade é fraca.

Gráfico 20: Notoriedade da marca da região do Oeste junto do mercado nacional.



Fonte: Produção própria.

Gráfico 21: Notoriedade da marca da região do Oeste junto do mercado internacional.

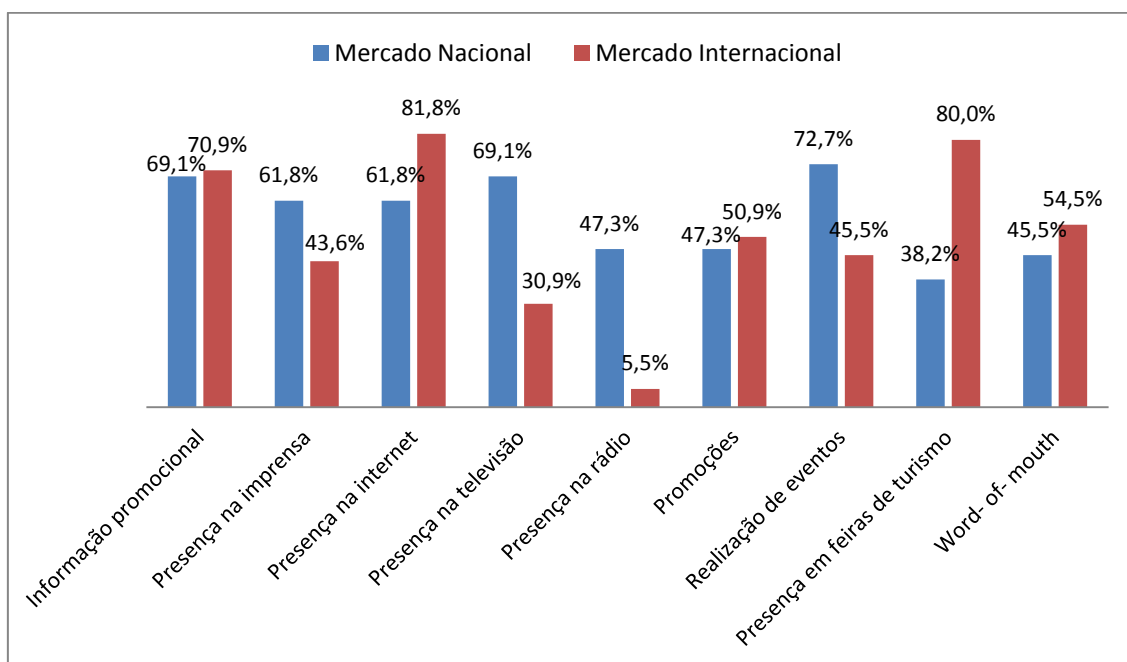


Fonte: Produção própria.

Quanto aos meios considerados que mais contribuem para o aumento da notoriedade da marca da região do Oeste (Gráfico 22) junto do mercado nacional, 72,7% dos inquiridos assinalaram a realização de eventos, 69,1% a informação promocional e a presença na televisão e 61,8% a presença na imprensa e na internet. Os meios menos seleccionados foram a presença em feiras de turismo (38,2%) e o *word-of-mouth* (45,5%). Relativamente à

notoriedade junto do mercado internacional, a presença na internet (81,8%) e a presença em feiras de turismo (80%) foram os meios que mais se destacaram, seguidos pela informação promocional (70,9%). Aqui o menor destaque foi atribuído à presença na rádio (5,5%) e à presença na televisão (30,9%).

Gráfico 22: Meios que mais contribuem para o aumento da notoriedade da marca da região do Oeste junto do mercado nacional e internacional.



Fonte: Produção própria.

Como síntese final das questões analisadas, deve-se evidenciar que os agentes turísticos reconheceram o Património Natural e Cultural como os recursos turísticos mais importantes da região do Oeste, assinalando o Sol e Mar como o produto turístico mais importante, seguido pela Gastronomia. Contudo, apesar de se reconhecer alguma da importância atribuída ao Golfe e ao Turismo Residencial, identificados no PENT como produtos estratégicos do pólo do Oeste, essa não se reflecte na análise do questionário.

Ao nível do significado e conceito de marca, percebe-se que as respostas dadas pelos inquiridos vão de encontro ao que seria esperado ao nível teórico, já que reconhecem que a marca é um factor de diferenciação face aos seus concorrentes e que reforça a imagem percebida pelos visitantes.

O mesmo se verifica em relação à importância da existência de uma estratégia de marketing para o desenvolvimento da região do Oeste, cuja resposta vai de encontro à teoricamente esperada, ou seja é muito importante a existência de uma estratégia de marketing.

Quanto à existência de uma estratégia de marketing definida para o desenvolvimento da região do Oeste é notório que existe alguma incerteza, uma vez que as respostas dos inquiridos não são unânimes, existindo uma necessidade de clarificação.

A localização geográfica, as acessibilidades e o clima constituem os factores-chave mais assinalados como diferenciadores em relação aos concorrentes.

Numa análise teórico-prática dos processos de gestão do destino verifica-se que, de uma forma geral, os agentes turísticos inquiridos reconhecem a importância da imagem, enquanto um elemento de orientação para o mercado, que aliado a estratégias integradas de promoção e a uma estratégia de posicionamento do destino pode constituir um importante factor de suporte ao nível da diferenciação e competitividade. Por outro lado, ainda há algum trabalho a fazer no sentido do envolvimento dos *stakeholders* na gestão do destino, da formulação e implementação de estratégias integradas e da implementação de instrumentos de avaliação, monitorização e *benchmarking*, visto que se tratam de processos que não só obtiveram as pontuações mais baixas ao nível da sua importância como também são os processos que os inquiridos consideram estar a ser os menos aplicados na gestão do destino região do Oeste.

Estas observações também se reflectem na aplicação de processos para o desenvolvimento da marca do destino à região do Oeste, cujos processos que se consideram estar a ser menos aplicados na região são: o envolvimento dos *stakeholders* no desenvolvimento da estratégia de *branding* do destino; e consequentemente que ao desenvolver a estratégia de *branding* todos os *stakeholders* são encorajados a viver e a implementar a marca.

Contudo, estas conclusões podem ser reflexo da realidade que se vive na região do Oeste, pois como já foi visto anteriormente, apesar de existir uma entidade responsável pelo marketing do destino não se tem conhecimento da existência de um plano de desenvolvimento turístico da região nem tão pouco de um documento que identifique as políticas de marketing, o que também se pode dever às limitações do financiamento para a região. No entanto, apesar destas limitações, têm sido feitos esforços no sentido do desenvolvimento da marca Oeste, considerada com uma notoriedade média no contexto de

mercado nacional e maioritariamente fraca no contexto do mercado internacional, o que é demonstrativo que existe ainda um potencial de crescimento em relação ao destino em estudo.

6. Capítulo VI – As Variáveis Relevantes do Marketing e o Papel do *Branding* na Estratégia da Região do Oeste

6.1 APRESENTAÇÃO DO MODELO TEÓRICO

Neste capítulo concretizou-se a sistematização do roteiro que teoricamente deverá percorrer o processo do planeamento estratégico inerente ao marketing e *branding* de destinos. Assim, perante as etapas definidas no modelo teórico, procedeu-se à criação de um *check-list* de requisitos a observar nas várias situações, procurando-se aferir o seu cumprimento ao nível da região do Oeste. As especificações efectuadas constam no Quadro 4, podendo ser aplicadas a qualquer destino.

Quadro 4: Parametrização das etapas do planeamento do marketing e *branding* de destinos.

Requisitos do Modelo Teórico	Aplicabilidade à região do Oeste	
Etapas do Planeamento do Marketing de destinos:	Instrumento	
1. Análise/Diagnóstico	Referido no PTDO, análise da região e análise SWOT.	☑
2. Identificação dos objectivos de marketing:		
• Não deve ser apenas utilizado como uma ferramenta para atrair mais visitantes para determinado local ou região, mas deve também fomentar o desenvolvimento regional através do aumento da prosperidade no longo prazo da população local;	Referido no PTDO.	☑ •
• Maximizar a satisfação dos visitantes;	Referido no PTDO.	☑ •
• Maximizar o lucro das empresas locais bem como os seus efeitos multiplicadores;	Referido no PTDO.	☑ •
• Minimizar os impactos negativos do turismo procurando alcançar a sustentabilidade económica, cultural e ambiental.	Referido no PTDO.	☑ •
3. Selecção dos segmentos-alvo de mercado	Referido no PENT.	☑ •
4. Definição do posicionamento e da estratégia	Referido no PTDO.	☑ •
5. Marketing Mix	Definição em curso, contando com referências no PTDO e no PENT.	☑ •

Legenda:

- ✓ – De acordo com o referencial do modelo teórico
- ☒ – Não cumpre o referencial do modelo teórico
- ☑ • – Cumpre parcialmente o referencial do modelo teórico

Fonte: Produção própria (continua).

Quadro 4: Parametrização das etapas do planeamento do marketing e *branding* de destinos – Continuação.

Requisitos do Modelo Teórico	Aplicabilidade à região do Oeste	
Etapas do Planeamento do Branding de destinos:	Instrumento	
1. Análise da situação actual do destino e da sua marca;	Existe a análise SWOT que contempla o diagnóstico do destino, no entanto não existe a análise à marca do destino.	<input checked="" type="checkbox"/> •
2. Desenvolver identidade da marca		
2.1 Missão/Visão	Não está definido.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.2 Proposta de valor	Proposta de valor encontra-se presente nas brochuras promocionais.	✓
2.3 Posicionamento (imagem desejada)		
• Identificar o mercado alvo e o contexto de viagem;	Análise existente no documento da ATL, alusiva à região de Lisboa.	<input checked="" type="checkbox"/> •
• Identificar o conjunto de destinos competitivos no mercado-alvo e o contexto de viagem;	Análise existente no documento da ATL, alusiva à região de Lisboa.	<input checked="" type="checkbox"/> •
• Identificar os motivos e benefícios procurados pelos visitantes anteriores e não visitantes;	Não está definido.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Identificar a percepção das forças e fraquezas de cada conjunto competitivo dos destinos;	Não está definido.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Identificar oportunidades de posicionamento diferenciado;	Não está definido.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Seleccionar e implementar a posição;	Não está definido.	<input checked="" type="checkbox"/>
• Monitorizar o desempenho do posicionamento estratégico ao longo do tempo;	Não está definido.	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Criação de um logotipo, nome, slogan, símbolo, etc;	Existe o logotipo do turismo do Oeste, contudo foi lançado um concurso pela OesteCim para a concepção do logotipo “Oeste Portugal”	<input checked="" type="checkbox"/> •
4. Comunicação da marca	Presente em brochuras promocionais; campanha “A Oeste Tudo de Novo”	✓
5. Monitorização da marca	Não está definido	<input checked="" type="checkbox"/>

Legenda:

- ✓ – De acordo com o referencial do modelo teórico
- ☒ – Não cumpre o referencial do modelo teórico
- ☒ • – Cumpre parcialmente o referencial do modelo teórico

Fonte: Produção própria.

Os requisitos inerentes ao modelo teórico foram formulados a partir dos seguintes autores: OMT (2004); Buhalis (2000); Cai (2002); Cooper e Hall (2008); Morgan e Pritchard (2004); Aaker e Shansby (1982) e Wind (1980) citados por Pike (2004); devidamente mencionados na revisão bibliográfica (pp.11-12 e pp.18-21).

Como já foi referido anteriormente, não se tem conhecimento da existência de um plano de marketing nem de um plano de *branding* definido para a região do Oeste, no entanto, não significa que algumas das etapas que constam no modelo teórico não possam ser consideradas pela região.

Desta forma, tal como mencionado no Quadro 4, verifica-se que o PTDO (AMO, 2008b) contempla algumas das etapas do planeamento do marketing de destinos.

Nomeadamente, apresenta um diagnóstico da região na óptica do território, das empresas e das pessoas, do qual faz parte o enquadramento da actividade turística, que culmina numa análise SWOT. O que está em conformidade com o referencial do modelo teórico.

Por sua vez, os objectivos de marketing aproximam-se do referencial do modelo teórico, já que no PTDO (AMO, 2008b) é referido que este plano procura definir uma estratégia adequada à promoção sustentada da competitividade e da coesão económico-social, assente nos vectores estratégicos: consolidação de um pólo turístico competitivo, capaz de difundir por toda a região os inerentes efeitos positivos e oportunidades; a afirmação de um território que articule os modelos empresariais e residenciais, que funcionem como alavanca de coesão; um destino privilegiado para a fixação de novos investimentos; cooperação intermunicipal, articulação com os agentes no território e com a administração em geral (AMO, 2008b). Não esquecendo a importância do conceito de sustentabilidade o Oeste pretende ser “um pólo turístico competitivo e sustentável integrado no património” (AMO, 2008b, p.17).

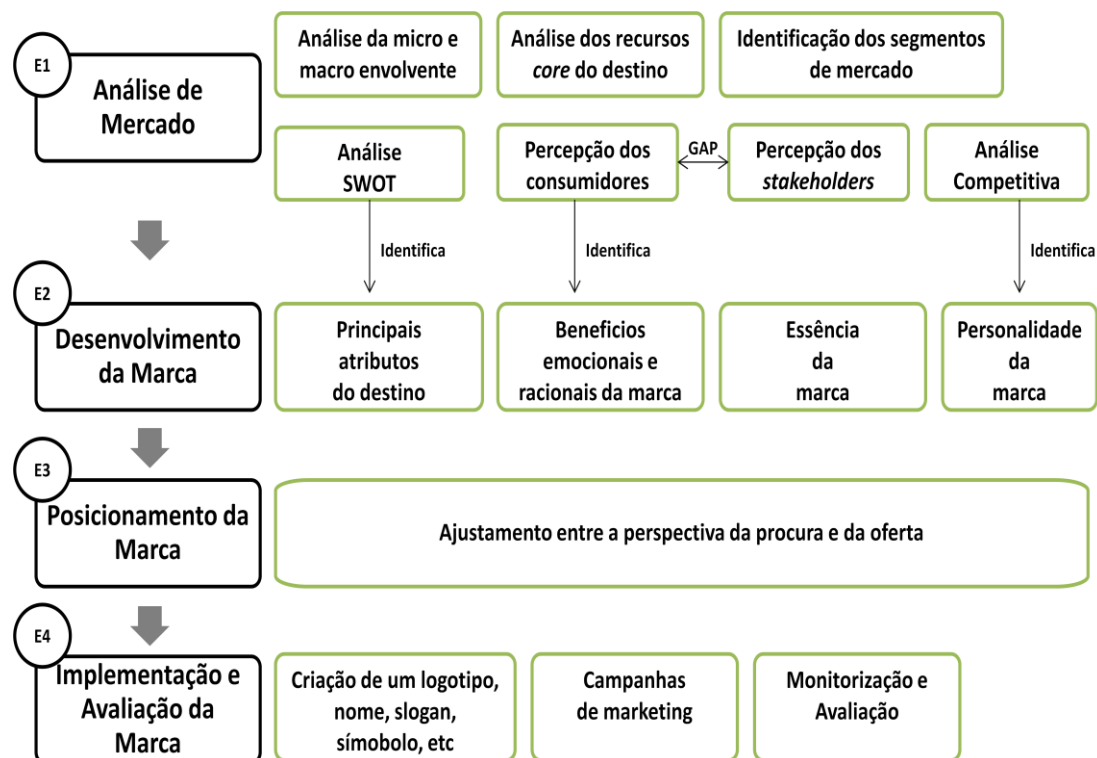
Os segmentos-alvo de mercado encontram-se referenciados no PENT (MEI, 2007), considerando-se que este ponto cumpre parcialmente o referencial do modelo teórico. O posicionamento e a estratégia da região do Oeste encontram-se referidos no PTDO numa óptica geral de coesão territorial, e na qual é feita uma pequena abordagem à actividade turística (AMO, 2008b), considerando-se que esta etapa também se aproxima do modelo de referencial teórico.

Por último, considera-se que o marketing mix cumpre parcialmente o referencial do modelo teórico, já que no PTDO e no PENT (MEI, 2007) são mencionados alguns dos produtos turísticos da região, sendo também referido no PTDO a criação de uma estrutura para o desenvolvimento de produtos, acompanhado de um plano de comunicação e marketing (AMO, 2008b, p.82). No entanto, este é um processo que não se encontra concluído e que não contempla todos os elementos constituintes do marketing mix.

Em relação às etapas do planeamento do *branding* de destinos, reconhece-se que existem etapas que coincidem com o planeamento do marketing de destinos, no entanto a maior parte delas contempla especificamente a marca do destino e não cumpre o modelo do referencial teórico.

Desta forma, com base no modelo teórico apresentado no Quadro 4, e agregando o modelo apresentado pela OMT (2009), aos modelos já anteriormente abordados (Cai, 2002; Cooper e Hall, 2008; Morgan e Pritchard, 2004), apresenta-se a construção de um modelo teórico referente ao *branding* de destinos (Figura 12) mais pormenorizado, através do qual se estudará a sua aplicação junto da região do Oeste.

Figura 12: As Etapas do Planeamento do *branding* de destinos.



Legenda: E1 – Etapa 1; E2 – Etapa 2; E3 – Etapa 3; E4 – Etapa 4

Fonte: Produção própria.

6.1.1 *Análise de Mercado*

O primeiro passo na criação do *branding* do destino consiste na análise de mercado, esta pode ser feita ao nível da micro e macro envolvente. A micro envolvente consiste nas forças e fraquezas do destino ao nível interno, por sua vez a macro envolvente engloba as oportunidades e ameaças do destino, ao nível externo, ou seja todos os factores que o destino não controla mas que podem exercer alguma influência como causas políticas, sociológicas, tecnológicas, económicas, demográficas ou até mesmo catástrofes naturais. O resultado desta análise permitirá construir uma matriz SWOT, que poderá ainda servir como uma linha orientadora ao desenvolvimento da visão e missão do destino.

Neste sentido, apresenta-se de seguida a análise SWOT ao destino da região do Oeste:

Quadro 5: Análise SWOT da região do Oeste.

	Forças	Fraquezas
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none">• Posição geográfica estratégica, a norte da Área Metropolitana de Lisboa e central face ao país, servida de boas acessibilidades externas (AMO, 2008b);• Forte dimensão urbano-rural da região consubstanciada no descongestionamento e tranquilidade, na excelência ambiental e na existência de equipamentos e serviços atractivos (AMO, 2008b);• Diversidade e riqueza singular do património natural e histórico-cultural, incluindo o Mosteiro de Alcobaça, local classificado património mundial da humanidade (AMO, 2008b);• Promissor destino de golfe;• Rotas e circuitos (Rota de vinho do Oeste, Rota dos Museus do Oeste);• Peniche recebe o campeonato mundial de surf;• Crescimento da procura da região enquanto destino turístico e maior reconhecimento da marca “Oeste” (AMO, 2008b);• Região Segura.	<ul style="list-style-type: none">• Insuficientes acessibilidades rodoviárias intra-regionais e desadequação do transporte ferroviário face às actuais necessidades (AMO, 2008b);• Permanecem algumas debilidades no domínio dos serviços colectivos e da coesão social necessários para inserir a globalidade do território num sistema urbano complementar atractivo (AMO, 2008b);• Os recursos turísticos ainda não se encontram devidamente enquadrados numa oferta turística organizada e altamente atractiva (AMO, 2008b);• Actividade turística relativamente incipiente: oferta hoteleira reduzida e pouco sofisticada, procura sazonal e muito dependente do mercado nacional (AMO, 2008b);• Incapacidade de fixação de visitantes na região (baixas estadas de ocupação e estadas médias)

Fonte: AMO (2008b, pp.15-16) e Produção própria (continua).

Quadro 5: Análise SWOT da região do Oeste - Continuação.

	Oportunidades	Ameaças
Análise Externa	<ul style="list-style-type: none">• Consagração do Oeste no PENT como novo pólo de atracção turística (AMO, 2008b);• Existência de factores diferenciadores com capacidade para projectar internacionalmente a região: excelência do destino de golfe e o Mosteiro de Alcobaça, património da humanidade (AMO, 2008b);• Emergência de novos padrões de consumo e motivações;	<ul style="list-style-type: none">• Riscos de massificação e não diferenciação do produto turístico e da proliferação de <i>resorts</i> “fechados” que não potenciem as vantagens da circulação dos turistas pela região (AMO, 2008b);• Surgimento de novos destinos turísticos (ATL, 2010);• Contexto económico desfavorável com particular incidência na contracção do turismo interno;• Elevadas taxas de desemprego;

Fonte: AMO (2008b, pp.15-16) e Produção própria.

A análise dos recursos do destino procura definir quais os factores de que o destino dispõe e que podem constituir uma vantagem competitiva face aos concorrentes. Como resultado do estudo empírico é possível identificar os seguintes recursos: o património natural, o património histórico-cultural, o turismo náutico, a gastronomia e vinhos, o golfe e as praias.

A identificação dos segmentos de mercado é crucial para o desenvolvimento da marca, uma vez que o posicionamento da marca e os valores da marca que forem escolhidos deverão ter a capacidade de influenciar o público-alvo que se pretende. Neste sentido, de acordo com o estudo empírico identificam-se os seguintes mercados emissores como segmentos de mercado definidos para a região do Oeste: mercado interno, o Reino Unido, a Espanha, a França, a Irlanda, a Alemanha, a Escandinávia, a Holanda e a Bélgica.

Tal como evidenciado na revisão de literatura, quando se define uma estratégia de marketing importa ter em conta tanto a percepção dos consumidores como a percepção dos *stakeholders*, porque tal como evidenciado no modelo teórico (Figura 12), muitas vezes existe um *gap* entre a perspectiva do lado da oferta e do lado da procura.

Neste sentido, será apresentada uma análise (Quadro 6) a alguns dos possíveis *gaps* existentes entre os recursos e os produtos turísticos que os *stakeholders* e os consumidores consideram mais relevantes. O Quadro 6 apresenta os resultados do estudo empírico (lado da oferta) e os resultados de um estudo efectuado pela agência Brandia Central (2009) na perspectiva da procura (mercado interno).

Quadro 6: Percepção dos *stakeholders* Vs percepção dos consumidores.

Variáveis em estudo	Percepção dos <i>stakeholders</i>	Percepção dos consumidores	<i>GAP</i>
Paisagem Natural/ Património Natural	Referido como o recurso turístico mais importante.	Caracterizado pelas praias e zonas rurais e agrícolas. Identificação do aspecto da ruralidade como um elemento que poderá contribuir positivamente para a imagem da marca Oeste enquanto região turística.	<input checked="" type="checkbox"/>
Clima	Apontado como o terceiro factor-chave que diferencia a região em relação aos seus concorrentes. Numa óptica de se considerar o produto Sol e Mar, este foi o que obteve a média mais alta enquanto produto turístico.	Identificado como relevante para o consumo do produto “praia”, mas que recebe uma avaliação negativa pelo clima ser considerado instável.	<input checked="" type="checkbox"/>
Património Histórico / Património Cultural	Referido como o segundo recursos turístico mais importante.	Na generalidade os consumidores têm um desconhecimento profundo em relação à oferta do Oeste, mas no entanto esta variável demonstra uma forte associação a Óbidos.	<input checked="" type="checkbox"/>
Oferta Hoteleira / Alojamento	Recurso turístico considerado o quinto mais importante (em onze).	A região não dispõe de infraestruturas hoteleiras suficientes que tornem o destino atractivo.	<input checked="" type="checkbox"/>
Gastronomia	Referido como o segundo produto turístico mais importante.	Variável pouco relevante para os consumidores.	<input checked="" type="checkbox"/>
Indicadores apontados como factores de atração/diferenciação	Localização geográfica; Acessibilidades; Clima.	Localização Geográfica; Acessibilidades; Costa; Ruralidade.	<input checked="" type="checkbox"/>

Legenda:

☒ Não constitui um *gap*.

☐ Constitui um *gap*.

Fonte: Brandia Central (2010) e Produção própria.

Como conclusão do Quadro 6, pode-se aferir que as variáveis clima, alojamento e gastronomia diferem do ponto de vista dos consumidores e dos *stakeholders*, constituindo possíveis *gaps*. Por sua vez, a paisagem natural, o património histórico-cultural e os indicadores apontados como factores de atracção/diferenciação apresentam semelhanças entre o ponto de vista dos consumidores e dos *stakeholders*.

A análise competitiva é também um processo da análise de mercado resultante das análises anteriores e que permite perceber qual o posicionamento do destino em relação aos seus concorrentes. Ao nível da região do Oeste, não se tem conhecimento da existência dessa análise.

6.1.2 Desenvolvimento da Marca

O desenvolvimento da marca assenta no objectivo de se conseguir coerência entre a imagem desejada e a imagem percebida do destino. Assim, com o auxílio da análise SWOT procura-se identificar os principais atributos do destino, ou seja, aquilo que os visitantes gostam de ver e fazer. Por sua vez, com base na percepção dos consumidores, pretende-se identificar os benefícios emocionais e racionais da marca, ou seja, como é que os visitantes se sentem em relação ao destino. Através da análise competitiva, procura-se descrever a personalidade da marca, identificando as características que são realmente únicas e diferenciadoras do destino e definindo a forma como o destino pretende ser visto pelo seu público-alvo. Por último, a essência da marca inclui três ou quatro valores fundamentais que compreendam os valores *core* do destino, estes devem procurar ter a maior visibilidade possível e devem ser reflectidos em todas as comunicações de marketing do destino.

Neste sentido, apesar de não se ter conhecimento de um único documento que espelhe as estratégias de marketing da região do Oeste, isto não impede a existência da marca Oeste. Por isso, com base no estudo empírico realizado e nas estratégias definidas pelo PENT (MEI, 2007), no PTDO (AMO, 2008b), no PROT-OVT (CCDR-LVT, 2009), no plano estratégico da ATL (2010) e nas brochuras promocionais presentes no *website* da ATL¹ e do Turismo do Oeste², procurou-se definir os contornos da marca Oeste.

¹ <http://www.visitlisboa.com/Publicacoes.aspx> (acedido em 19 de Novembro de 2012)

² <http://www.rt-oeste.pt/downloads/> (acedido em 19 de Novembro de 2012)

Como já foi anteriormente referido, a promoção externa da região do Oeste encontra-se alocada à ATL, estando o Oeste agregado neste caso à Marca Lisboa, que por sua vez desenvolveu a sua proposta de valor sobre a égide do Destino Portugal, constituindo a Marca Portugal a *umbrella* de todas as acções promocionais da região de Lisboa (ATL, 2010). Neste sentido a Marca Lisboa partilha os valores definidos pelo Turismo de Portugal para a Marca Portugal, procurando transmitir mais uma mensagem chave: “Lisboa, um lugar humano” (ATL, 2010). Assim, os valores da Marca Lisboa são:

- Luz
- História
- Clima
- Hospitalidade
- Cultura
- Tradição
- Diversidade e
- Lugar humano

Através dos valores acima descritos e através de uma análise das brochuras promocionais que referem a região do Oeste, será possível também reconhecer alguns destes valores na Marca Oeste, onde também se reconhece uma mensagem chave: “Ruralidade moderna, às “portas da capital”³ ”. Assim, os valores identificados na Marca Oeste são:

- Luz (luminosidade intensa)
- Paisagens (atracções naturais)
- História (herança cultural)
- Clima (ameno)
- Hospitalidade
- Tradição
- Autenticidade
- Energia
- Diversidade e
- Ruralidade Moderna

Estes valores são constituintes da personalidade da Marca Oeste.

Em relação aos principais atributos do destino é possível identificar o património natural, o património histórico-cultural, o turismo náutico, a gastronomia e vinhos, o golfe, as praias e eventos. Estes são os principais produtos que constituem a brochura promocional genérica⁴ do Turismo do Oeste.

³ <http://www.rt-oeste.pt/Download.aspx?x=f0313168-9c11-4de8-a704-a07f53e5fd3b> (acedido em 19 de Novembro de 2012)

⁴ <http://www.rt-oeste.pt/Download.aspx?x=4ce87719-8fb4-46e5-97c7-8c389250811a> (acedido em 19 de Novembro de 2012)

Ao nível dos benefícios emocionais e racionais da marca, como referido anteriormente, são definidos com base nas percepções dos consumidores, ou seja de que forma é que os visitantes se sentem em relação ao destino. Esta não é uma informação que esteja muito clarificada, até porque não se encontrou muitos estudos nesta temática. No entanto, utilizar-se-á como referência o estudo levado a cabo pela Brandia Central (2009) no mercado interno. Este estudo demonstrou que são poucas as pessoas que identificam a região do Oeste correctamente, o que representa uma fraca atractividade da Marca Oeste, no entanto aquelas que identificaram correctamente a região referiram-na como um local de paz, sossego, descanso, com boas ondas para a prática de surf, boas praias no sentido de uma bonita contemplação paisagística, um bom local para passear onde se come bem e que se encontra geograficamente bem localizado.

Por último, a essência da marca deve compreender os valores *core* do destino e estar reflectido nas comunicações do destino. Desta forma, e uma vez mais através da consulta às brochuras promocionais foi possível identificar três valores que reforçam a essência do destino e que a marca deve reflectir:

- Oeste – Terra de Vinhedos e Mar⁵;
- Oeste – Paleta de Cores⁶;
- Oeste – Entre a Serra e o Mar⁷.

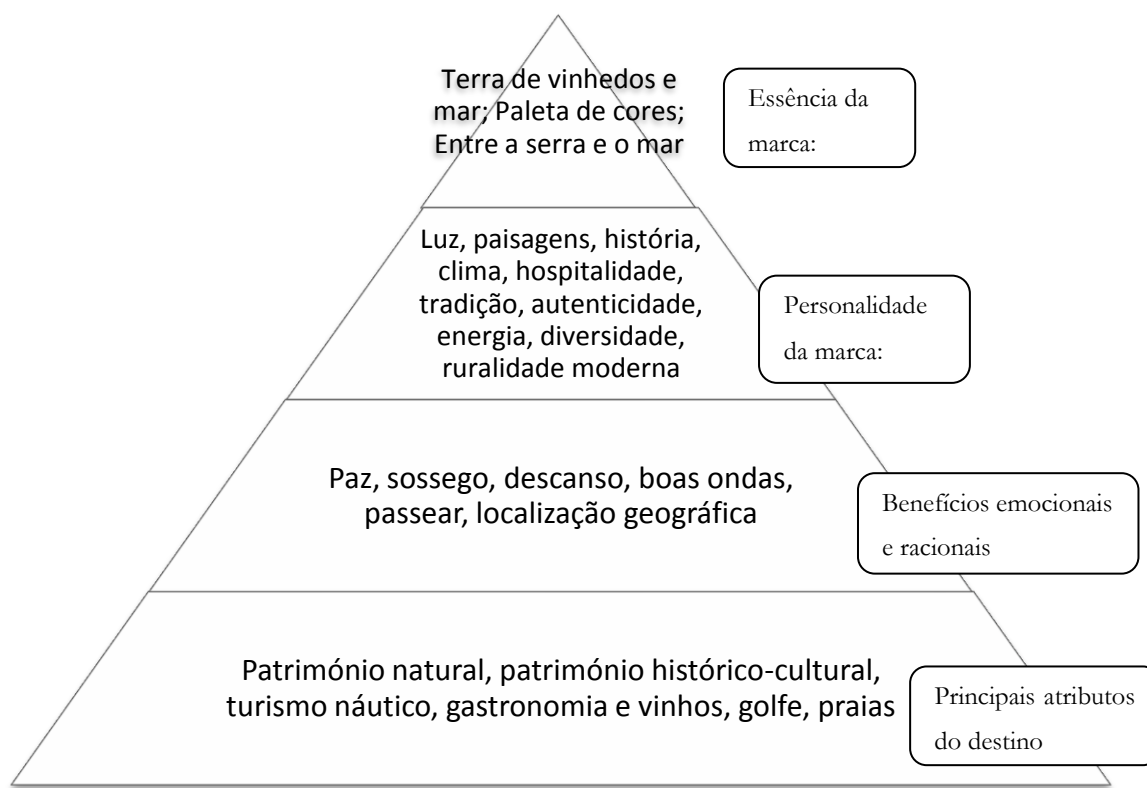
A figura seguinte resume os aspectos evidenciados em relação à Marca Oeste.

⁵ <http://www.visitlisboa.com/getdoc/7f59603e-1a44-4a04-a859-e938e2fe213c/Brochura-Touring-Pt.aspx> (acedido em 19 de Novembro de 2012)

⁶ http://www.visitlisboa.com/getdoc/44ec5354-29ea-4753-8324-ee328744d675/PT_Generica.aspx (acedido em 19 de Novembro de 2012)

⁷ <http://www.descubraportugal.com.pt/edicoes/tdp/regional.asp?idcat=15> (acedido em 19 de Novembro de 2012)

Figura 13: Pirâmide do *branding* da Marca Oeste.



Fonte: Produção própria.

6.1.3 Posicionamento da Marca

O posicionamento da marca refere-se ao ajustamento entre a perspectiva da procura e da oferta, ou seja, é um processo que visa aumentar a atractividade do destino na mente do público-alvo. O posicionamento é a base de como devem ser definidas as actividades de marketing, mais especificamente a estratégia de comunicação, visto que o posicionamento procura ocupar um lugar específico na mente do público-alvo, inspirando e motivando os potenciais visitantes.

Com base no PTDO (AMO, 2008b), a consagração da região no PENT (MEI, 2007) como novo pólo de desenvolvimento turístico traduz o reconhecimento do potencial da região, posicionando-a como uma das regiões do país mais atractivas ao nível dos investimentos turísticos. Neste sentido, o PTDO refere que o Oeste apresenta-se como um produto turístico autónomo de elevado valor.

“A região Oeste é dotada de numerosos recursos com potencial de aproveitamento turístico, no que respeita, quer ao património natural, quer ao património histórico-cultural, não obstante, será, porventura, a sua diversidade o seu maior activo, permitindo a estruturação de uma larga banda de produtos turísticos completos, atractivos e de elevada qualidade.”

(AMO, 2008, p.13)

Com base na citação previamente apresentada, poder-se-á mencionar que a região Oeste pretende posicionar-se como uma região de uma diversidade única, com uma oferta de produtos turísticos completos, atractivos e de elevada qualidade.

6.1.4 Implementação e Avaliação da Marca

Tal como o próprio modelo de análise indica, a fase de implementação da marca passa pela criação de um logotipo, nome, *slogan* ou símbolo. Posteriormente seguem-se as campanhas de marketing, *above-the-line* ou *below-the-line*, que têm como objectivo lançar a marca. Por último, a monitorização e avaliação da marca é essencial para verificar se os objectivos estão a ser alcançados ou se é necessário fazer ajustamentos ao plano.

Em relação à Marca Oeste, a única marca que se conhece é a marca Turismo do Oeste (Figura 14). Contudo no dia 16 de Abril de 2012 a Comunidade Intermunicipal do Oeste em conjunto com os doze municípios, promoveu um concurso para a criação do logotipo da Marca Oeste Portugal⁸. Pretendia-se, desta forma, consolidar a estratégia de unidade da região, bem como a sua afirmação e promoção a nível local, regional, nacional e internacional. Apesar desta iniciativa, nenhuma das propostas enviadas foi seleccionada por não concretizarem os objectivos idealizados para a futura marca Oeste Portugal⁹.

Figura 14: Logotipo da marca Turismo do Oeste.



Fonte: OesteCIM

⁸ <http://www.oestecim.pt/News/newsdetail.aspx?news=b8747d54-a646-4264-8b60-9a9921c6f84a> (acedido em 19 de Novembro de 2012)

⁹ <http://www.oestecim.pt/News/newsdetail.aspx?news=7f85690f-3685-4377-8247-2273c895d9f4> (acedido em 19 de Novembro de 2012)

No que diz respeito às campanhas de marketing, para além dos programas levados a cabo pela ATL (2010) e da presença do Oeste em algumas brochuras promocionais, foi lançada em 2008 a campanha “A Oeste Tudo de Novo – Um Destino a Descobrir”¹⁰. Esta campanha trata-se de um programa de promoção turística que se encontra em consonância com o PENT (MEI, 2007) e que pretende complementar a oferta turística do Oeste através da divulgação de um calendário de eventos de animação que convida os turistas a uma nova experiência de descoberta da região. De certa forma, esta campanha também pretende atribuir um posicionamento à região do Oeste, através do conceito de novidade (novo) e de diversidade (tudo).

Este programa contou com uma campanha de publicidade secundada por acções de marketing e relações públicas. A campanha de publicidade assentou numa rede de *mupies* localizados nas regiões de Lisboa e Porto e em cartazes exteriores de formato *outdoor* na região do Oeste. Trata-se de uma campanha orientada numa primeira fase para o mercado nacional, para numa fase posterior alcançar o mercado externo, principalmente os países emissores de turistas para Portugal. Para além da publicidade, foi também criado o *website* www.visitoeste.com que contempla todos os eventos da região.

Assim, a acção a “Oeste Tudo de Novo”, que actualmente se mantém activa, conta com eventos diversificados que incluem gastronomia, desportos náuticos, golfe, cultura, património.

O *website* www.rt-oeste.pt, a presença em feiras de turismo como a Bolsa de Turismo de Lisboa e o spot publicitário da RTP 2¹¹, vocacionado para o turismo interno e cuja assinatura é “Escolha Portugal – Torres Vedras e Peniche”, são outros exemplos de campanhas às quais a Marca Oeste está associada.

No que diz respeito à monitorização e avaliação da marca, não foi possível encontrar qualquer referência.

¹⁰ <http://www.cm-obidos.pt/Manchete/FicheirosDownload/2008060114971a.pdf> (acedido em 19 de Novembro de 2012)

¹¹ <http://www.descubraportugal.com.pt/edicoes/tdp/video1.asp> (acedido em 19 de Novembro de 2012)

6.2 RECOMENDAÇÕES

Como síntese final deste capítulo, importa referir, que através da pesquisa desenvolvida foi possível identificar e aplicar a maioria dos elementos constituintes do modelo teórico definido à Marca Oeste. Contudo, este é o resultado de pesquisa entre diversos documentos, como o Programa Territorial de Desenvolvimento do Oeste (AMO, 2008b), o Plano Estratégico da ATL (2010), o PENT (MEI, 2007), a consulta de brochuras promocionais, a consulta de notícias de imprensa, o que de certa forma leva a concluir que apesar da Marca Oeste existir encontra-se dispersa.

Neste sentido, recomenda-se que a região do Oeste adote um modelo de gestão do destino fundamentado nos seus aspectos únicos e diferenciadores e numa proposta de valor com destaque para os benefícios emocionais dado que estes são constituintes da imagem afectiva e representam o valor do destino para o turista, acrescentando riqueza e profundidade à experiência da marca.

O modelo de gestão deverá basear-se num plano estratégico co-criado por todos os *stakeholders* chave e parceiros do destino, assumindo-se, por parte de todos, um compromisso de adopção da marca de forma consistente e coesa. Este plano estratégico deverá culminar no Plano Regional de Turismo do Oeste.

- **Construção de um Plano Regional de Turismo do Oeste**

Tal como mencionado no capítulo II, perante os novos paradigmas de competitividade os destinos precisam de diferenciar os seus produtos e desenvolver parcerias entre o sector público e privado, para tal, é necessário o desenvolvimento de estratégias que contemplem um paradigma colaborativo e de integração de *stakeholders*.

Neste sentido, sugere-se a reunião de todos os *stakeholders* chave e parceiros do destino, para que, em conjunto consigam desenvolver um plano que traduza a realidade do destino e onde seja feita uma análise estratégica à Marca Oeste.

Como ponto de partida, deve ser feita uma auditoria ao destino, entenda-se: a caracterização da oferta; a caracterização da procura; uma análise competitiva na qual se

identifique os principais destinos concorrentes e a posição da região do Oeste neste contexto; culminando na construção de uma análise SWOT.

Posteriormente, deve ser definido o desenvolvimento estratégico através da construção de uma estratégia de marketing que englobe a segmentação, o posicionamento, o marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação) e a marca do destino (estratégia de *branding*).

Importa referir, que a construção deste plano estratégico deverá considerar as acções anteriormente definidas pelo PENT (MEI, 2007), que apesar de constituírem uma referência importante no desenvolvimento turístico da região não são suficientes.

Considera-se que o processo de criação de um Plano Regional de Turismo do Oeste é um passo fundamental para a criação de uma visão partilhada e de um quadro estratégico comum que reúna todos os *stakeholders* na prossecução de um objectivo comum: o sucesso turístico da região do Oeste.

- **Desenvolvimento de uma estratégia de *branding* coesa**

O desenvolvimento de uma estratégia de *branding* coesa é também um ponto que deve ser mencionado no Plano Regional de Turismo do Oeste, no entanto, sendo o principal tema de desenvolvimento desta investigação justifica-se que seja desenvolvido num tópico à parte.

Além disso, este é um tema que face à situação actual merece ainda um maior destaque, já que a Associação Nacional das Entidades Regionais de Turismo apresentou, no dia 18 de Janeiro de 2012, ao Governo uma proposta de reorganização do sector do turismo que divide o país em cinco regiões com base nas NUT II¹². Esta proposta tem gerado alguma controvérsia junto do Turismo do Oeste, uma vez que poderá causar a extinção do Pólo de Desenvolvimento Turístico do Oeste.

¹² http://agenciaglobal.org/pdfs/NOVA_ED.pdf (acedido em 19 de Novembro de 2012)

Como resultado, no dia 9 de Março foi realizado um debate na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche, que abordou a reorganização do sector e também a Marca Oeste¹³. Neste debate o Dr. António Carneiro referiu que:

“ (...) uma marca tem força quando é a expressão de um sentir, de uma dinâmica autóctone. As marcas não são só o logotipo e a imagem visual que se transmite. São a expressão de uma identidade. Se em todas as cabeças o Oeste tiver um sentido comum, então o Oeste tem identidade. Se tiver uma identidade forte, essa identidade facilmente se projecta. Nesse sentido, há condições para o Oeste se definir como uma marca.”

Neste sentido, é crucial o envolvimento dos diversos *stakeholders* no desenvolvimento da estratégia de *branding* do destino, para que juntos consigam definir a identidade da marca, identificando os atributos do destino; quais os benefícios emocionais e racionais que a marca transmite aos consumidores; qual a personalidade da marca; e acima de tudo a sua essência. É importante que a marca projecte uma imagem distinta, credível e diferenciadora que culmine na construção de um logotipo.

Conforme demonstram os resultados do estudo empírico realizado junto das diversas entidades públicas e privadas, nem todos os *stakeholders* consideram que ao desenvolver a estratégia de *branding* são encorajados a viver e a implementar a marca.

Neste sentido, sugere-se que os organismos institucionais com ligação ao sector turístico, adoptem o logótipo da marca, disponibilizando também nos seus *websites* uma hiperligação ao *website* institucional do turismo.

De igual forma, sugere-se que as organizações turísticas privadas, tais como hotelaria, empresas de animação turística, restauração, agências de viagem, operadores turísticos, utilizem o logotipo e outros elementos identificativos da Marca Oeste em toda a sua comunicação (brochuras promocionais, *websites*, redes sociais, entre outros), garantido que a promoção do destino é feita de forma partilhada por todos.

Este processo é muito importante, uma vez que os turistas percebem a marca de um destino como um todo e através destes pequenos procedimentos, a Marca Oeste fica mais fortalecida já que passa a ser uma marca adoptada e partilhada por todos os *stakeholders*.

¹³ http://agenciaglobal.org/pdfs/NOVA_ED.pdf (acedido em 19 de Novembro de 2012)

Outro aspecto não menos importante relaciona-se com a monitorização e avaliação da marca, devendo-se estabelecer uma escala de tempo para a realização de cada tarefa bem como um período de revisão da marca.

7. Capítulo VII – Conclusões

No Capítulo I procedeu-se ao enquadramento do trabalho, apresentando-se a questão principal da investigação, bem como os objectivos a que esta deverá responder.

Posteriormente, o Capítulo II contempla a revisão de literatura, explorando diversos aspectos sobre: turismo, marketing de destinos, gestão e construção da marca de destinos, a importância da imagem dos destinos e o papel dos *stakeholders* nos destinos turísticos. Considerou-se neste Capítulo o trabalho de diversos autores, que manifestaram a opinião, visão e modelos em várias publicações: livros, revistas especializadas, artigos científicos e trabalhos académicos.

O Capítulo III descreve o procedimento científico utilizado, definindo a orientação metodológica, o processo de observação e de análise de resultados.

No Capítulo IV introduziu-se o caso prático de estudo, o que implicou a caracterização das dinâmicas territoriais, demográficas e económicas associadas à região do Oeste, bem como um enquadramento da actividade turística. Para além disso, foi feita também uma apresentação do Pólo de Desenvolvimento Turístico do Oeste e o enquadramento dos instrumentos de gestão territorial enquanto orientações e planos estratégicos para a região.

No Capítulo V foi feita a análise empírica dos dados obtidos com a aplicação do questionário junto das entidades turísticas da região do Oeste.

Finalmente, no Capítulo VI procedeu-se à sistematização de um roteiro que teoricamente deverá percorrer o processo do planeamento estratégico inerente ao marketing e *branding* de destinos, através do qual se procurou aferir o seu cumprimento ao nível da região do Oeste. Atribuindo-se um enfoque maior no planeamento do *branding* do destino, na tentativa de se caracterizar o *branding* do destino em estudo, e sugerir algumas recomendações que contribuam para o desenvolvimento do destino.

Neste contexto, o presente capítulo pretende responder à questão central da investigação, aos seus objectivos e às hipóteses enunciadas, expor as limitações da pesquisa e sistematizar os contributos decorrentes deste trabalho, bem como algumas sugestões de pesquisas futuras.

Desta forma, a questão central que serviu como fio condutor à presente dissertação e que carece de resposta é: *A estratégia de branding definida pela região do Oeste afigura-se compatível com as características do destino?*

Neste sentido, a concretização do objectivo geral, permitiu a definição dos principais conceitos e estratégias necessárias para descrever e analisar o processo de *branding* do destino, constituindo a base da construção dos modelos teóricos desenvolvidos no Capítulo VI.

Desta forma, foi possível aferir que existem muitas etapas do planeamento do *branding* de destinos que não estão a cumprir o modelo do referencial teórico, nomeadamente a missão e visão da marca, a maior parte das etapas do posicionamento e a monitorização da marca. Além do mais, grande parte das etapas que foram identificadas no *branding* da região, resultam da pesquisa de diversos documentos, concluindo-se que apesar da Marca Oeste existir é uma marca dispersa.

Assim, conclui-se que a estratégia de *branding* da região não cumpre etapas importantes do modelo de referencial teórico, estando dispersa e incompleta, não se afigurando desta forma totalmente compatível com as características do destino.

No que respeita aos objectivos específicos, foram identificados o património natural, o património histórico-cultural, o turismo náutico, a gastronomia e vinhos, o golfe e as praias como principais atributos da região do Oeste. Por sua vez, a luz, as paisagens, a história, o clima, a hospitalidade, a tradição, a autenticidade, a energia, a diversidade e a ruralidade moderna constituem os principais valores associados à marca da região do Oeste. Por último, a paz, o sossego, o descanso, as boas ondas para a prática de surf, passear e a localização geográfica foram os benefícios apurados nesta investigação em relação à marca Oeste.

Do que foi possível averiguar com esta investigação, a região do Oeste pretende ser reconhecida como um produto turístico autónomo de elevado valor, através do posicionamento como uma região de diversidade única, com uma oferta de produtos turísticos completos, atractivos e de elevada qualidade.

Estes dois pontos representam as respostas aos objectivos específicos 1 e 3 e encontram-se desenvolvidos no Capítulo VI.

Em relação ao segundo objectivo, estudar as percepções dos diversos organismos públicos e privados em relação ao processo estratégico do destino e ao desenvolvimento da marca do destino, este encontra-se respondido em detalhe no Capítulo V.

Contudo, será importante referir que a maior parte dos inquiridos reconheceu que existe uma organização responsável pelo marketing do destino, que existe o desenvolvimento de uma marca do destino e também o conhecimento e imagem do destino. Considerando que a marca projecta uma imagem distinta, credível e diferenciadora, que contempla um slogan, uma imagem e/ou um símbolo e que se foca nos mercados-alvo.

Por outro lado, a existência de financiamento adequado para a gestão do destino, a contínua coordenação e cooperação entre *stakeholders*, o facto de os *stakeholders* estarem envolvidos no desenvolvimento da estratégia de *branding* do destino e que ao desenvolver a estratégia de *branding* todos os *stakeholders* são encorajados a viver e a implementar a marca, foram os processos considerados menos aplicados ao destino em estudo.

Neste sentido, as observações resultantes da aplicação do questionário demonstraram que nem todas as práticas observadas corresponderam às teoricamente esperadas, tendo sido avaliada a sua importância no Capítulo VI.

Desta forma, conclui-se que todos os objectivos a que esta investigação se propôs foram cumpridos.

Para além disso, a investigação englobou ainda três hipóteses que carecem igualmente de aprofundamento. Assim, conforme enunciado no Capítulo III (p.40) importa abordar:

- H1. A definição de uma estratégia de marketing enquanto um instrumento importante no desenvolvimento do destino.
- H2. A importância da marca enquanto aspecto diferenciador do destino e de valor acrescentado para os consumidores.
- H3. O envolvimento dos *stakeholders* na estratégia definida pelo destino, enquanto factor representativo no alcance do sucesso do destino.

Enquanto actividade, o marketing procura “alcançar os objectivos das organizações, determinando as necessidades e desejos do mercado-alvo, procurando entregar aos clientes

o que eles desejam de uma forma mais eficaz e eficiente do que os seus concorrentes” (Kotler, 1991, citado por Middleton e Clarke, 2001, p.23).

Porém, face às características do turismo enquanto actividade prestadora de serviços – intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade – o marketing de destinos assume-se como um desafio maior face ao marketing tradicional devido à sua complexidade.

Desta forma, o marketing de destinos para além de procurar reduzir o risco inerente à decisão de um consumidor decidir visitar determinado destino, deve também fomentar o desenvolvimento regional através do aumento da prosperidade no longo prazo da população local, e minimizar os impactos negativos do turismo procurando alcançar a sustentabilidade económica, cultural e ambiental (Buhalis, 2000).

Assim, como destaca a revisão de literatura efectuada e como reconhece a maior parte dos actores turísticos inquiridos da região do Oeste (Capítulo V), é importante a existência de uma estratégia de marketing para o desenvolvimento da região do Oeste, não se rejeitando a primeira hipótese.

Passando, à segunda hipótese, através da literatura de referência observa-se que o *branding* de destinos tem vindo a assumir cada vez mais importância, não só pela necessidade de se criar uma identidade única mas também pelas tendências verificadas no comportamento do consumidor.

A decisão de um turista de visitar um destino, é um processo complexo devido à sua intangibilidade, o que faz com que essa decisão envolva um maior risco e um maior envolvimento pelos indivíduos na busca da informação. Como tal, o *branding* de destinos passa pela construção de uma imagem positiva do destino que o identifique e o diferencie.

Desta forma, a marca e os seus atributos reforçam a imagem do destino, transmitindo uma maior confiança ao consumidor e até mesmo representando uma garantia da sua satisfação.

Uma marca que seja bem desenvolvida pode constituir um retorno a longo prazo, já que proporciona o desenvolvimento e crescimento do destino e influencia o comportamento e as atitudes dos consumidores, oferecendo-lhes os benefícios que realmente desejam.

Deste modo, a presente investigação permite a aceitação da segunda hipótese, quer pela demonstração teórica quer pelos resultados da análise de dados em que os agentes turísticos inquiridos reconheceram que a marca pode ser representativa de um conjunto de valores, que reforçam a sua identidade competitiva, diferenciando-a dos seus concorrentes e reforçando a imagem percebida pelos seus consumidores.

Relativamente à terceira hipótese, foi mencionado diversas vezes ao longo desta investigação a importância do envolvimento dos *stakeholders* na definição da estratégia para o destino.

Buhalis (2000) e a OMT (2004) realçam que o marketing de destinos deve também ser utilizado como uma ferramenta estratégica combinada com o planeamento e uma gestão integrada, contemplando um paradigma colaborativo e de integração de *stakeholders*. Por sua vez, Cooper e Hall (2008) e Morgan e Pritchard (2004), mencionam que para que a marca de um destino seja bem-sucedida deve também envolver os *stakeholders* e parceiros do destino.

Para reforçar este aspecto, a teoria dos *stakeholders* referida por Freeman e McVea (2001) reconhece que as organizações são descritas como sistemas abertos, e como tal as estratégias bem-sucedidas são aquelas que procuram integrar os interesses dos diversos *stakeholders* e desenvolver estratégias colectivas que optimizem o sistema como um todo para alcançar o sucesso.

Esta teoria também poderá ser aplicada à gestão dos destinos turísticos, uma vez que estes também constituem um sistema. Como tal, aplicar o conceito da teoria dos *stakeholders* a um destino requer ter em conta as suas considerações no planeamento estratégico do destino.

Desta forma, torna-se essencial identificar os *stakeholders*, determinar qual o interesse e importância de cada um deles, determinar a eficácia com que as expectativas e necessidades estão a ser cumpridas pelo destino e por último procurar modificar as políticas e as prioridades aplicadas ao desenvolvimento turístico do destino, tendo em consideração os interesses dos *stakeholders* que não estão satisfeitos.

Todo este processo constitui um grande desafio, uma vez que existem muitas dificuldades associadas à coordenação e cooperação entre *stakeholders*, no entanto é um processo importante para alcançar o sucesso do destino. Neste sentido, considera-se a aceitação

parcial da terceira hipótese, pela abordagem teórica, pois ao nível da aplicação do questionário junto dos inquiridos, as afirmações referentes à coordenação e cooperação entre *stakeholders*, ao seu envolvimento no desenvolvimento da estratégia de *branding* do destino e que ao desenvolver a estratégia de *branding* todos são encorajados a viver e a implementar a marca, foram as que obtiveram as pontuações mais baixas.

A resposta à terceira hipótese permite a conclusão à resposta do objectivo geral desta investigação, através do qual também se pretendia procurar uma relação entre o envolvimento dos *stakeholders* e o sentimento de imagem e *branding* existente no destino.

Posto isto, importa agora salientar as principais limitações do estudo, que se prendem com a investigação por questionário, uma vez que a representatividade da amostra é reduzida, condicionando a análise descritiva dos dados. Esta representatividade deve-se em parte à falta de colaboração do sector empresarial, pela dificuldade de obtenção de respostas ao inquérito.

Regista-se também como uma limitação a inexistência a dados ou estudos que caracterizem o perfil do turista que visita a região do Oeste, em especial que identifique o motivo de viagem; a falta de estudos sobre a Marca Oeste, sendo que o único que se conhece é o estudo da Brandia Central, que por se focar apenas no mercado interno pode também constituir uma limitação.

Apesar das limitações apresentadas, a presente investigação possibilitou também a criação de alguns contributos científicos para a área do turismo no sentido que:

- Sistematiza a revisão de literatura relacionada com o tema;
- Apresenta modelos teóricos sobre as boas práticas que permitem a construção de um plano de marketing e *branding* de destinos, bem como explicita o processo de formação da imagem de destinos, evidenciado onde é que as organizações turísticas devem actuar e por fim apresenta um modelo de gestão de *stakeholders* que procura auxiliar os gestores a identificar os *stakeholders* a que devem prestar atenção;
- Apresenta as perspectivas dos agentes turísticos inquiridos relativamente aos processos de gestão do destino e de desenvolvimento da marca;

- Elabora um diagnóstico estratégico em relação ao marketing e ao *branding* do destino em estudo, apresentando recomendações para que se possa melhorar a *performance* do destino.

Além disso, a presente investigação pode perspectivar trabalhos futuros, particularmente estudos estatísticos com uma metodologia e amostragem representativa que procurem estudar a Marca Oeste, envolvendo não só os agentes turísticos do destino, mas também os visitantes e a própria população local, e procurando cruzar as diferentes perspectivas de modo a perceber as semelhanças e as diferenças entre elas. Outro tipo de estudo de interesse nesta matéria tem que ver com a elaboração de um Plano Regional de Turismo do Oeste, resultado das recomendações desta investigação.

Bibliografia

American Marketing Association, s.d., disponível em:
<http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M> [consultado a 12 de Dezembro de 2011]

American Marketing Association, s.d., disponível em:
<http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B> [consultado a 12 de Dezembro de 2011]

Associação de Municípios do Oeste, 2008a. *Programa de Acção para os Municípios do Oeste e Municípios da Lezíria do Tejo: 2008-2017*. [pdf] Disponível em: <http://www.oestecim.pt/_uploads/OesteLeziria/OesteLeziria.pdf> [consultado a 18 de Outubro de 2011].

Associação de Municípios do Oeste, 2008b. *Programa Territorial de Desenvolvimento do Oeste: 2008-2013*. [pdf] Disponível em:
<http://www.oestecim.pt/_uploads/ProgramaTerritorialdeDesenvolvimentodoOeste.pdf> [consultado a 18 de Outubro de 2011].

Associação Turística de Lisboa, 2010. *Plano Estratégico 2011-2014*. [pdf] Disponível em:
<http://www.visitlisboa.com/getdoc/2d96a472-47a7-408c-a606-977c0f7ab032/ATL-Plano_Estrategico-2011-2014.aspx> [consultado a 18 de Outubro de 2011].

Baker, M. e Cameron, E., 2008. Critical success factors in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, 8 (2), pp.79-97.

Baloglu, S. e McCleary, K., 1999. A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26 (4), pp. 868-897.

Baum, T. e Kokkranikal, J., 2005. Human Resource Management in Tourism. Em: L. Pender e R. Sharpley, ed. 2005. *The Management of Tourism*. London: Sage. pp. 86-101.

Beerli, A. e Martín, J., 2004. Factors influencing destination image. *Annals of Tourism Research*, 31 (3), pp. 657–681.

Brandia Central, 2009. *Estudo de Avaliação da Atractividade dos Destinos Turísticos de Portugal Continental para o Mercado Interno*. [pdf] Disponível em: <<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/destinotur%C3%ADsticos/Anexos/Oeste.pdf>> [consultado a 18 de Outubro de 2011].

Buhalis, D., 2000. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, pp. 97-116.

Burkart, A. J. e Medlik, S., 1981. *Tourism: Past, Present and Future*. Londres: Heinemann.

Butler, R., 2006. The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. Em: R. Butler, ed. 2006. *The Tourism Area Life Cycle, Vol. 1: Applications and Modifications*. Great Britain: Channel View Publications. pp. 3-12.

Caballero, G., Garcia, M. e Quintás, A., 2007. La Importancia de los Stakeholders de la Organización: Un Análisis Empírico Aplicado a la Empleabilidad del Alumnado de la Universidad Española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (2), pp.13-32.

Cai, L., 2002. Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29 (3), pp. 720–742.

Carneiro, A., 2008. *Estratégia de Desenvolvimento para o Pólo de Desenvolvimento Turístico do Oeste*. [pdf] Disponível em: <http://cassiopeia.ipleiria.pt/esel_eventos/files/3901_05_AntonioCarneiro_4bf3f21f6fbf7.pdf> [consultado a 9 de Agosto de 2012].

Clarke, J., 2005. Marketing Management for tourism. Em: L. Pender e R. Sharpley, ed. 2005. *The Management of Tourism*. London: Sage. pp. 102-118.

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, 2007. *Programa Regional Operacional do Centro: 2007>2013*. [pdf] Disponível em: <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&source=web&cd=2&cad=rja&sqi=2&ved=0CCsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.qren.pt%2Fdownload.php%3Fid%3D2343&ei=87GnUIUJlJmFB8_KgFA&usg=AFQjCNF1JVXGHYPwDpN2M6DXwARQTtj2Qg> [consultado a 18 de Outubro de 2011].

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo, 2009. *Plano Regional de Ordenamento do Território do Oeste e Vale do Tejo*. [pdf] Disponível em: <<http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=plano%20regional%20de%20ordenamento%20do%20territ%C3%B3rio%20do%20oeste%20e%20vale%20do%20tejo&source=web&cd=2&cad=rja&sqi=2&ved=0CCYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ccdr-lvt.pt%2Fuploader%2Findex.php%3Faction%3Ddownload%26field%3Dhttp%3A%2F%2Fwww.ccdr-lvt.pt%2Ffiles%2F5521f64c7e495a24d3226c5e81bddad2.pdf%26fileDesc%3DPROTOVT&ei=wLCnULiCLiGhQeYlIDgCg&usg=AFQjCNFYpsF32eug3utiFXqXGIK8isfnrg>> [consultado a 18 de Outubro de 2011].

Cooper, C. e Hall, C., 2008. *Contemporary Tourism Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Costa, R. e Sousa, T., 2011. *Introdução à Gestão Comercial Hoteleira*. Lisboa – Porto: Lidel

Cunha, L., 2009. *Introdução ao Turismo*. 4ª Edição. Lisboa – São Paulo: Editorial Verbo.

Danyi, S., 2008. *Services Marketing*. Oxford: Book Company.

Donaldson, T. e Preston, L., 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), pp.65-91.

Dumbraveanu, D., s.d. *Place branding: a challenging process for Romania*. [pdf] Disponível em: <http://humangeographies.org.ro/articles/32/324_Dumbraveanu.pdf> [Consultado em 1 de Fevereiro de 2012].

Echtner, C. e Ritchie, J.R., 2003. The Meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism Studies*. 14 (1), pp. 37-48.

Esteves, T., 2012. OMT: Chegadas de turistas vão ultrapassar os mil milhões em 2012, *Publituris*, [online] Disponível em <<http://www.publituris.pt/2012/09/14/omt-chegadas-de-turistas-vaio-ultrapassar-os-mil-milhoes-em-2012/>> [Consultado a 17 Setembro 2012].

Freeman, R. e McVea, J., 2001. A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School*, [online]. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=263511> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>> [Consultado a 8 de Agosto de 2012]

- García, J., Gómez, M. e Molina, A., 2011. A destination-branding model: Na empírica analysis based on stakeholders. *Tourism Management*. 33 (2012), pp. 646-661.
- Getz, D, e Timur, S., s.d. Stakeholder involvement in sustainable tourism: balancing the voices. Em: W. Theobald, ed. 2005. *Global Tourism*. 3ª Edição. Oxford: Butterworth-Heinemann. pp. 230-247.
- Gilbert, D., 2008. Aplicações de marketing mix. Em: Cooper, C. et al., 3ª ed. 2008. *Turismo: Princípios e Práticas*. São Paulo: Bookman. pp.618-669.
- Hall, D., 2004. Branding and National Identity: The case of central and eastern Europe. Em: Morgan, N., Pritchard, A. e Pride, R., ed. 2004. *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*. Oxford: Butterworth-Heinemann. pp. 111-127.
- Harris, R., Griffin, T. e Williams, P., 2002. Preface. Em: Harris, R., Griffin, T. e Williams, P., ed. 2002. *Sustainable Tourism: A Global Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann. pp. XV-XVII.
- Hill, M. e Hill, A., 2002. *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hosany, S., Ekinçi, Y. e Uysal, M., 2006. Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places. *Journal of Business Research*, 59, pp. 638-642.
- Hudson, S. e Ritchie, J., 2009. Branding a Memorable Destination Experience. The Case of 'Brand Canada'. *International Journal of Tourism Research*, 11, pp.217-228.
- Hudson, S., 2008. *Tourism and Hospitality Marketing: A Global Perspective*. Great Britain: Sage.
- Hui, T. e Wan, D., 2009. Health-Care Tourism in Singapore. Em: J. Chen, ed. 2009. *Advances in Hospitality and Leisure*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited. pp.109-123.
- Instituto Nacional de Estatística. 2010. *Anuário Estatístico da Região Centro*. [pdf] Lisboa: INE. Disponível em
<http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=130324937&PUBLICACOEStema=55581&PUBLICACOESmodo=2>
[Consultado em 15 de Março de 2012].

Instituto Nacional de Estatística. 2009. *Anuário Estatístico da Região Centro*. [pdf] Lisboa: INE. Disponível em

<http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=102943595&PUBLICACOESTema=55581&PUBLICACOESmodo=2>

[Consultado em 15 de Março de 2012].

Instituto Nacional de Estatística. 2008. *Anuário Estatístico da Região Centro*. [pdf] Lisboa: INE. Disponível em

<http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=79281345&PUBLICACOESTema=55581&PUBLICACOESmodo=2>

[Consultado em 15 de Março de 2012].

Instituto Nacional de Estatística. 2007. *Anuário Estatístico da Região Centro*. [pdf] Lisboa: INE. Disponível em

<http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=42949141&PUBLICACOESTema=55581&PUBLICACOESmodo=2>

[Consultado em 15 de Março de 2012].

Kania, D., 2001. *Branding.com: Online branding for marketing success*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.

Kapferer, J., 2004. *The New Strategic Brand Management*. 3ª Edição. London: Kogan Page Ltd.

Keller, K. L., 2003. *Strategic Brand Management: Building, measuring and managing brand equity*. 2ª Edição. New Jersey: Prentice-Hall.

Keller, K. L., 2000. The Brand Report Card, *Harvard Business Review*, [online] Disponível em: <<http://www.training-vanzari.ro/wp-content/uploads/2008/11/Brand-Report-Card.pdf>> [Consultado em 15 de Março de 2012].

Konecnik, M. e Go, F., 2008. Tourism destination brand identity: The case of Slovenia. *Journal of Brand Management*, 15 (3), pp. 177-189.

Kotler, P., 2000. *Marketing Management. The Millennium Edition*. 10ª Edição. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. e Armstrong, G., 2008. *Principles of Marketing*. 12ª Edição. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. e Keller, K., 2006. *Marketing Management*. 12ª Edição. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Lyra, M., Gomes, R. e Jacovine, L., 2009. O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 13 (3), pp. 39-52.

Manente, M., 2008. *Destination management and economic background : defining and monitoring local tourist destinations*. [pdf] Disponível em: <http://statistics.unwto.org/sites/all/files/pdf/manente_eng_0.pdf> [consultado a 15 de Novembro de 2012].

Middleton, V. e Clarke, J., 2001. *Marketing in Travel and Tourism*. 3ª Edição. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ministério da Economia e Inovação, 2007. *Plano Estratégico Nacional do Turismo para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*. [pdf] Disponível em: <<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional%20Turismo.pdf>> [Consultado em 19 de Outubro de 2011].

Mitchell, R., Agle, B. e Wood, D., 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), pp.853-886.

Montejano, J. M., 1996. *Estructura del Mercado Turístico*. 2ª Edição. Madrid: Síntesis.

Morgan, N. e Pritchard, A., 2004. Meeting the destination branding challenge.. Em: Morgan, N., Pritchard, A. e Pride, R., ed. 2004. *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*. Oxford: Butterworth-Heinemann. Pp. 59-78.

Oak, S. e Iyengar, R. 2009. Investigating the differences in corporate governance between hospitality and nonhospitality firms. Em: J. Chen, ed.2009. *Advances in Hospitality and Leisure*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited. pp.125-140.

Organização das Nações Unidas e Organização Mundial do Turismo, 2010. *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. New York: United Nations.

Organização Mundial do Turismo, 2009. *Handbook on Tourism Destination Branding*. Madrid: World Tourism Organization.

Organização Mundial do Turismo, 2007. *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: World Tourism Organization.

Organização Mundial do Turismo, 2004. *Destination Marketing for the 21st Century*. [pdf] Disponível em: <http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/Godina%202009%20-%202010/FTHM/Informacioni%20sistemi%20u%20turizmu%20i%20hotelijerstvu%20-%20prof.%20dr%20A.%20Njegu%C5%A1%20i%20mr%20Dalibor%20Radovanovi%C4%87/Predavanja/PrateciPrimeri/Destinacije/Esen_Moscow.pdf> [consultado a 12 de Dezembro de 2011].

Organização Mundial de Turismo, 2001. *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Madrid: World Tourism Organization.

Organização Mundial do Turismo, s.d. *Introducción al Turismo*. [pdf] Disponível em: <<http://www.wtoelibrary.org>> [Consultado a 9 de Fevereiro de 2010].

Page, S., 2007. *Tourism Management: Managing for Change*. 2ª Edição. Oxford: Elsevier.

Pender, L., 2005. Introduction. Em: L. Pender e R. Sharpley, ed. 2005. *The Management of Tourism*. London: Sage. pp. 1-13.

Pike, S., 2005. Tourism destination branding complexity. *Journal of Product and Brand Management*, 14 (4), pp. 258-9.

Pike, S., 2004. *Destination Marketing Organisations*. Netherlands: Elsevier.

Prideaux, B. e Cooper, C., 2002. Marketing and destination growth: A symbiotic relationship or simple coincidence?. *Journal of Vacation Marketing*, 9 (1), pp.35-51.

Qu, H., Kim, L.H. e Im, H.H., 2011. A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. *Tourism Management*, 32, pp. 465-476.

- Quivy, R. e Campenhoudt, L., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª Edição. Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L., 1992. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reis, F., 2010. *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Reisinger, Y., 2009. *International Tourism: Cultures and Behavior*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Sarmiento, E., 2008. A interacção entre o Turismo e o Marketing: questões básicas. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, 11, pp.119-135.
- Sautter, E. e Leisen, B., 1999. Managing Stakeholders: A Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*, 26 (2), pp.312-328.
- Sheehan, L. e Ritchie, J., 2005. Destination Stakeholders: Exploring Identity and Salience. *Annals of Tourism Research*, 32 (3), pp. 711-734.
- Silva, J., 2009. *A visão holística do Turismo Interno e a sua modelação*. Doutoramento. Universidade de Aveiro.
- Silveira, A., Yoshinaga, C. e Borba, P., 2005. Crítica à Teoria dos Stakeholders como Função-Objectivo Corporativa. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 12 (1), pp.33-42.
- Swarbrooke, J. e Horner, S., 2007. *Consumer Behaviour in Tourism*. 2ª Edição. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Swarbrooke, J. e Horner, S., 2001. *Business Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- The Chartered Institute of Marketing, s.d., Glossary, disponível em: <<http://www.cim.co.uk/resources/glossary/home.aspx>> [consultado a 12 de Dezembro de 2011]

Legislação Consultada

Decreto-Lei n.º 67/2008, de 10 de Abril. [pdf] Disponível em: <<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/qualificacaooferta/classificacaoqualidade/ofertaturisticaclassificada/Anexos/Lei%20Areas%20Regionais%20de%20Turismo.pdf>> [consultado a 18 de Outubro de 2011].

Decreto-Lei n.º187/2009, de 12 de Agosto. [pdf] Disponível em: <<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/qualificacaooferta/classificacaoqualidade/ofertaturisticaclassificada/Anexos/DL187-2009.pdf>> [consultado a 18 de Outubro de 2011].

Decreto-Lei n.º228/2009, de 14 de Setembro. [pdf] Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/legislacao/licenciamentoeutilidadeturistica/emprendimentosturisticos/Anexos/DL_228-2009_14Set.pdf> [consultado a 3 de Agosto de 2012].

Portaria n.º1153/2008, de 13 de Outubro. [pdf] Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/qualificacaooferta/classificacaoqualidade/ofertaturisticaclassificada/Anexos/Portaria%201153_2008_Estatutos%20ERT%20Oeste.pdf> [consultado a 18 de Outubro de 2011].

Endereços Electrónicos Consultados

ATL – www.visitlisboa.com

Turismo do Oeste – www.rt-oeste.com

Descubra Portugal – www.descubraportugal.com.pt

OesteCim – www.oestecim.pt

Município de Óbidos – www.cm-obidos.pt

Jornal Mais Oeste – agenciaglobal.org

(Nota: No texto referem-se as datas de consulta aos websites)

Anexos

Índice de Anexos

Anexo 1 – E-mail de Apresentação Enviado.....	110
Anexo 2 – Questionário aos Agentes Turísticos.....	111
Anexo 3 – Análise SWOT do Oeste.....	117
Anexo 4 – Conclusões do Estudo levado a cabo pela agência Brandia Central (2009)	119
Anexo 5 – Resultados do Inquérito dirigido aos stakeholders.....	121
Anexo 5.1 – Valoração dos recursos turísticos	121
Anexo 5.2 – Valoração dos produtos turísticos	121
Anexo 5.3 – Significado de marca	122
Anexo 5.4 – Conceitos de marca.....	122
Anexo 5.5 – Importância de uma estratégia de marketing	123
Anexo 5.6 – Existência de uma estratégia de marketing.....	123
Anexo 5.7 – Conhecimento da estratégia de marketing.....	123
Anexo 5.8 – Factores-chave que diferenciam a região do Oeste.....	124
Anexo 5.9 – Processos de gestão do destino	126
Anexo 5.10 – Processos de gestão do destino aplicados à região do Oeste (1).....	127
Anexo 5.11 – Processos para o desenvolvimento da marca do destino	129
Anexo 5.12 – Processos para o desenvolvimento da marca do destino aplicados à marca da região do Oeste	130
Anexo 5.13 – Notoriedade da marca da região do Oeste junto do mercado nacional.....	131
Anexo 5.14 – Notoriedade da marca da região do Oeste junto do mercado internacional	131
Anexo 5.15 – Meios que contribuem para o aumento da notoriedade da marca da região do Oeste junto do mercado nacional	132
Anexo 5.16 – Meios que contribuem para o aumento da notoriedade da marca da região do Oeste junto do mercado internacional	133

ANEXO 1 – E-MAIL DE APRESENTAÇÃO ENVIADO

Exmos. Senhores,

Sou aluna da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE), onde estou a desenvolver o meu Projecto de Dissertação de Mestrado, com especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos.

O tema desta investigação incide na análise do processo de gestão da marca do destino turístico Região Oeste, com o qual se pretende contribuir para um mais profundo conhecimento acerca do envolvimento de diversas entidades turísticas na gestão do destino, bem como o sentimento de imagem e *branding* existente neste.

Para a prossecução dos meus objectivos, optei pelo envio de um questionário online, que deverá demorar entre 15 a 20 minutos a ser preenchido. Solicito assim a V. indispensável colaboração no preenchimento do referido questionário através do seguinte link: https://pt.surveymonkey.com/s/regiao_oeste.

Agradecia o preenchimento do questionário até ao dia 10 de Setembro. **O questionário será conduzido numa base estritamente confidencial e nenhuma entidade será identificada nos resultados finais.** Desde já assumo o compromisso, caso haja interesse, de enviar um resumo das principais conclusões da investigação, assim que esta estiver concluída.

Pelo conhecimento e experiência que têm acerca da realidade que se pretende estudar, o contributo de V. Exas. será crítico para a prossecução deste trabalho pelo que, desde já agradeço a V. colaboração.

No caso de se colocar alguma questão, estou disponível para prestar qualquer esclarecimento adicional. Agradecendo, desde já, a atenção dispensada e aguardando a V. resposta, subscrevo-me com os meus melhores cumprimentos.

Atentamente,

Tânia Cândido

+351 916 833 909

tania.candido@alunos.eshte.pt

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO AOS AGENTES TURÍSTICOS

Este questionário decorre no âmbito de uma dissertação de mestrado e será conduzido numa base estritamente confidencial, nenhuma entidade será identificada nos resultados finais.

Parte I - Questionário

1. Com base nos recursos turísticos apresentados, indique na sua opinião a importância destes para a Região Oeste. Classifique-os numa escala de 1 a 5 em que: 1=Nada Importante; 2=Pouco Importante; 3=Indiferente; 4=Importante; 5=Muito Importante

	1	2	3	4	5
Património Natural (Climas, praias, reservas naturais, grutas)					
Património Cultural (Monumentos, museus, castelos, locais de interesse histórico)					
Património Etnográfico, Artesanal e Gastronómico (Artesanato, gastronomia, folclore)					
Património Artístico (Museus, azulejaria, cerâmica)					
Actividades de Recreio e Lazer					
Eventos e Acontecimentos					
Alojamento					
Restauração					
Outros equipamentos					
Infraestruturas					
Acessibilidades					

2. Classifique, na sua opinião, os produtos turísticos apresentados que considera como mais importantes na Região Oeste. Para tal considere uma escala de 1 a 5 em que: 1=Nada Importante; 2=Pouco Importante; 3=Indiferente; 4=Importante; 5=Muito Importante

	1	2	3	4	5
Sol e Mar					
Touring Cultural					
Golfe					
Turismo Residencial					
Gastronomia					
Turismo de Saúde e Bem-Estar					
Turismo Náutico					
Turismo Equestre					
Estágios Desportivos					
Turismo Natureza					
Enoturismo					
Outros: _____					

3. Classifique, na sua opinião, as opções que melhor traduzem para si o significado de marca. Para tal considere uma escala de 1 a 5 em que:

1=Discordo Totalmente; 2=Discordo; 3=Sem Opinião; 4=Concorda; 5=Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Um logotipo					
Um produto					
Uma imagem					
Uma campanha de marketing					
A essência de um destino					
Um conjunto de valores					
Uma identidade competitiva					

4. Tendo em conta a informação disponível e atendendo à sua opinião, classifique numa escala de 1 a 5, os conceitos abaixo mencionados em que:

1=Discordo Totalmente; 2=Discordo; 3=Sem Opinião; 4=Concorda; 5=Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
A marca é uma identidade competitiva que torna um produto ou destino distintos, diferenciando-os de todos os outros.					
A marca é um logotipo, slogan, um produto ou uma campanha de marketing.					
A marca refere-se à essência ou características fundamentais de um produto ou destino, que engloba a sua personalidade tornando-o distinto e diferente dos seus concorrentes.					
A marca permite divulgar a promessa de uma experiência de viagem memorável e única associada do destino.					
A marca reforça a criação de uma imagem percebida pelos visitantes.					
A marca pode ajudar a compensar os efeitos de intangibilidade do produto turístico, especialmente se combinada com uma experiência anterior positiva.					

5. Na sua opinião como classifica a importância de uma estratégia de marketing para o desenvolvimento da Região Oeste? Assinale a opção pretendida.

Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante

6. Considera que existe uma estratégia de marketing definida para o desenvolvimento da Região Oeste? Assinale a opção pretendida.

Sim	
Não	
Não sei	

7. Se respondeu afirmativamente à pergunta anterior, considera que a maioria das entidades ligadas ao sector do turismo têm conhecimento dessa estratégia? Assinale a opção pretendida.

Sim	
Não	
Não sei	

8. Na sua opinião, quais dos factores chave apresentados diferenciam a Região Oeste em relação aos seus concorrentes? Assinale as suas opções.

Localização geográfica	
Facilidades	
Infraestruturas	
Atrações	
Hospitalidade e Serviço	
Acessibilidades	
Clima	
Outros (Por favor especifique):	

9. Na sua opinião, como classifica a importância de cada um dos seguintes processos de gestão do destino. Classifique-os numa escala de 1 a 5 em que: 1=Nada Importante; 2=Pouco Importante; 3=Indiferente; 4=Importante; 5=Muito Importante

	1	2	3	4	5
Existência de uma organização responsável pelo marketing do destino.					
Existência de financiamento adequado para a gestão do destino.					
Formulação e implementação de estratégias integradas na gestão do destino.					
Desenvolvimento de uma direcção estratégica comum (visão partilhada e um quadro estratégico).					
Contínua coordenação e cooperação entre stakeholders.					
Determinação dos mercados-alvo em função dos objectivos e estratégias.					
Conhecimento e imagem do destino.					
Desenvolvimento de uma marca do destino.					
Desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento para o destino.					
Desenvolvimento de estratégias integradas de promoção (publicidade, exposições, internet, workshop, outros).					
Garantia de uma distribuição e venda eficazes (divulgação de informação, distribuição de folhetos, sistemas de reserva).					
Contínua análise de mercado e de concorrência.					
Implementação de instrumentos de avaliação, monitorização e benchmarking.					

10. Na sua opinião, indique quais dos seguintes processos de gestão considera que estão a ser aplicados na Região do Oeste. Assinale as suas opções.

Existência de uma organização responsável pelo marketing do destino.	
Existência de financiamento adequado para a gestão do destino.	
Formulação e implementação de estratégias integradas na gestão do destino.	
Desenvolvimento de uma direcção estratégica comum (visão partilhada e um quadro estratégico).	
Contínua coordenação e cooperação entre stakeholders.	
Determinação dos mercados-alvo em função dos objectivos e estratégias.	
Conhecimento e imagem do destino.	
Desenvolvimento de uma marca do destino.	
Desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento para o destino.	
Desenvolvimento de estratégias integradas de promoção (publicidade, exposições, internet, workshop, outros).	
Garantia de uma distribuição e venda eficazes (divulgação de informação, distribuição de folhetos, sistemas de reserva).	
Contínua análise de mercado e de concorrência.	
Implementação de instrumentos de avaliação, monitorização e benchmarking.	

11. Na sua opinião, como classifica a importância das seguintes afirmações para o desenvolvimento da marca do destino. Classifique-os numa escala de 1 a 5 em que:

1=Nada Importante; 2=Pouco Importante; 3=Indiferente; 4=Importante; 5=Muito Importante

	1	2	3	4	5
Colaboração entre as entidades públicas e privadas existentes no destino.					
A marca suporta a visão de um destino de desenvolvimento sustentável.					
A marca projecta uma imagem distinta, credível e diferenciadora.					
A marca foca-se no mercados-alvo.					
A marca identifica e define os atributos do destino.					
A marca contempla um slogan, uma imagem e/ou um símbolo.					
Os stakeholders estão envolvidos no desenvolvimento da estratégia de branding do destino.					
Ao desenvolver a estratégia de branding, todos os stakeholders são encorajados a viver e a implementar a marca.					
Existe um esforço em comunicar a marca do destino às comunidades locais para que estas possam ser também “embaixadoras” do destino.					

12. Na sua opinião, indique quais das seguintes afirmações considera que estão a ser aplicados à marca da Região Oeste. Assinale as suas opções.

Colaboração entre as entidades públicas e privadas existentes no destino.	
A marca suporta a visão de um destino de desenvolvimento sustentável.	
A marca projecta uma imagem distinta, credível e diferenciadora.	
A marca foca-se no mercados-alvo.	
A marca identifica e define os atributos do destino.	
A marca contempla um slogan, uma imagem e/ou um símbolo.	
Os stakeholders estão envolvidos no desenvolvimento da estratégia de branding do destino.	
Ao desenvolver a estratégia de branding, todos os stakeholders são encorajados a viver e a implementar a marca.	
Existe um esforço em comunicar a marca do destino às comunidades locais para que estas possam ser também “embaixadoras” do destino.	

13. Na sua opinião como classifica a notoriedade da marca Região Oeste junto do mercado nacional? Assinale a opção pretendida.

Muito Fraca	Fraca	Média	Forte	Muito Forte

14. Na sua opinião como classifica a notoriedade da marca Região Oeste junto do mercado internacional? Assinale a opção pretendida.

Muito Fraca	Fraca	Média	Forte	Muito Forte

15. Dos meios apresentados, identifique aqueles que considera que mais contribuem para o aumento da notoriedade da marca Região Oeste junto do mercado nacional e internacional. Assinale as opções pretendidas nas respectivas colunas.

	Mercado Nacional	Mercado Internacional
Informação promocional		
Presença na imprensa		
Presença na internet		
Presença na televisão		
Presença na rádio		
Promoções		
Realização de eventos		
Presença em feiras de turismo		
<i>Word- of- mouth</i>		
Outros (Por favor especifique): _____		

Parte II – Identificação

1. Nome da sua Organização (Opcional): _____

2. Cargo ocupado pela pessoa que completa este questionário: _____

3. Tipo de organização:

(Assinale a opção pretendida)

Câmara Municipal	
Alojamento	
Restauração	
Empresa de animação turística	
Entidade Regional	
Outra (Por favor especifique): _____	

4. Indique há quanto tempo está em operação no mercado. Assinale a opção pretendida.

1 a 5 anos	
6 a 10 anos	
Mais de 10 anos	

Obrigado pela sua colaboração.

ANEXO 3 – ANÁLISE SWOT DO OESTE

FORÇAS	FRAQUEZAS
Óptica do Território	
<ul style="list-style-type: none"> • Posição geográfica estratégica, a norte da Área Metropolitana de Lisboa e central face ao país, servida de boas acessibilidades externas. • Estrutura urbana policêntrica, onde os pólos urbanos de maior dimensão assumem vocação para a oferta de serviços com área de influência regional. • Forte dimensão urbano-rural da região consubstanciada no descongestionamento e tranquilidade, na excelência ambiental e na existência de equipamentos e serviços atractivos. • Diversidade e riqueza singular do património natural e histórico-cultural, incluindo o Mosteiro de Alcobaça, local classificado património mundial da humanidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficientes acessibilidades rodoviárias intra-regionais e desadequação do transporte ferroviário face às actuais necessidades. • Permanecem algumas debilidades no domínio dos serviços colectivos e da coesão social necessários para inserir a globalidade do território num sistema urbano complementar atractivo. • Os recursos turísticos ainda não se encontram devidamente enquadrados numa oferta turística organizada e altamente atractiva.
Ópticas da Empresas	
<ul style="list-style-type: none"> • Condições edafoclimáticas ímpares que permitem a produção de produtos regionais do sector primário de elevada qualidade. • Índices de produtividade elevados no sector primário em que a região é especializada (Agricultura, Silvicultura e Pescas e Indústrias Extractivas). • Crescimento da procura da região enquanto destino turístico e maior reconhecimento da marca “Oeste”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Défice da terciarização e internacionalização da economia regional face ao país. • Ténue especialização em sectores que utilizam estratégias competitivas avançadas como a diferenciação do produto ou a realização de I&D. • Actividade turística relativamente incipiente: oferta hoteleira reduzida e pouco sofisticada, procura sazonal e muito dependente do mercado nacional. • Insipiência de infra-estruturas de suporte avançado à actividade económica.
Ópticas da Pessoas	
<ul style="list-style-type: none"> • Dinâmica populacional mais forte do que a média nacional assente, sobretudo, em dinâmicas migratórias positivas, sentida, em particular, nos concelhos fronteiros à AML. • Níveis de desemprego relativamente baixos no contexto nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envelhecimento da população resultante da quebra da natalidade e insuficiência de qualificações e habilitações do capital humano. • Incapacidade da região em proporcionar empregos para toda a sua população, assumindo-se como um pólo “exportador” de mão-de-obra, maioritariamente para a AML.

Fonte: AMO (2008b, pp.15-16),continua.

ANEXO 3 – ANÁLISE SWOT DO OESTE (CONTINUAÇÃO)

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Óptica do Território	
<ul style="list-style-type: none"> • Consagração do Oeste no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) como novo pólo de atracção turística. • Existência de factores diferenciadores com capacidade para projectar internacionalmente a região: excelência do destino de Golfe e o Mosteiro de Alcobaça, património da humanidade. • Aumento da atractividade do território com a requalificação da Linha Oeste e a conclusão de eixos rodoviários estruturantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da pressão urbanística e da fixação de actividades económicas que colidam com a qualidade ambiental, com a ruralidade e tranquilidade da Região, constituem séria ameaça ao território e à qualidade de vida das populações. • Alguns concelhos mais rurais podem ver acentuada a distância em termos de desenvolvimento económico em relação aos centros urbanos. • Congestionamento da A8 e crescente dependência em relação ao transporte privado, pondo em causa a qualidade de vida e a sustentabilidade da região.
Ópticas da Empresas	
<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma estrutura económica articulada com a preservação das características da região, valorizando os recursos endógenos através da incorporação de conhecimento e colaboração de produtores na certificação e acesso aos mercados, aliada à crescente apetência da procura por produtos de qualidade. • Nova geografia dos fundos europeus torna a região particularmente atractiva para empresas e instituições que procurem beneficiar simultaneamente de incentivos e da proximidade a Lisboa. • Exploração das actividades económicas da sustentabilidade designadamente explorando as energias renováveis, e do “cluster do mar”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de preparação dos empresários nomeadamente do sector primário, para aproveitar as vantagens do conhecimento, das novas tecnologias e da cooperação empresarial. • Riscos de massificação e não diferenciação do produto turístico e da proliferação de resorts “fechados” que não potenciem as vantagens da circulação dos turistas pela região. • A não realização dos investimentos em eixos de mobilidade essenciais, nomeadamente no transporte ferroviário, pode comprometer a estratégia regional.
Ópticas das Pessoas	
<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade em relação a Lisboa, a qualidade de vida e o desenvolvimento esperado da região, conferem-lhe uma forte atractividade residencial, designadamente para quadros superiores, profissionais liberais e artistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Envelhecimento da população e o baixo nível de qualificações pode constituir um entrave ao desenvolvimento de actividades económicas mais avançadas, mais exigentes em termos de mão-de-obra. • Insuficiente oferta de formação e de ensino superior.

Fonte: AMO (2008b, pp.15-16).

ANEXO 4 – CONCLUSÕES DO ESTUDO LEVADO A CABO PELA AGÊNCIA BRANDIA CENTRAL (2009)

Apesar do objecto de estudo desta investigação analisar apenas a percepção que os *stakeholders* têm da Marca Oeste e das estratégias que estão a ser desenvolvidas, analisando apenas a vertente do lado da oferta, será também possível fazer um enquadramento da percepção da marca Oeste do lado da procura, através do estudo de avaliação da atractividade dos destinos turísticos de Portugal Continental para o mercado interno, estudo este realizado pela Brandia Central em 2009 a pedido do Turismo de Portugal.

Neste estudo foram identificadas oito variáveis que influenciam a avaliação da marca-região: Clima, Paisagem Natural, Paisagem Urbana, Gastronomia, População Local, Património Histórico, Oferta Hoteleira, Oferta Cultural e Social.

As variáveis da marca Oeste foram todas avaliadas abaixo da média nacional, um problema que parece estar associado ao facto dos consumidores não conhecerem a região e de não a identificarem como uma opção turística.

Ao nível da variável Clima, é identificada como sendo relevante para o consumo do produto “praia”, contudo esta variável recebe uma avaliação negativa pelo clima ser considerado instável o que limita a actividade praia.

Quanto à variável Paisagem Natural, muitos caracterizam-na pelas suas praias e zonas rurais e agrícolas. Sendo que, o aspecto da ruralidade constitui um elemento que poderá contribuir positivamente para a imagem da marca Oeste enquanto região turística, porque oferece uma oportunidade de experimentar um ambiente diferente do ambiente urbano de Lisboa.

Por sua vez, a variável Paisagem Urbana é percebida por muitos inquiridos pelo excesso de construção e de desordenamento urbanístico, quer ao nível de construções vocacionadas para o turismo quer ao nível das construções desenvolvidas para servir o crescimento populacional.

A variável Património Histórico está muito associada a Óbidos, reconhecido pela sua riqueza arquitectónica impar. Constata-se que a generalidade dos consumidores tem um desconhecimento profundo em relação à oferta do Oeste mas, aparentemente, conhecem e valorizam o Património Histórico de Óbidos.

A variável Oferta Hoteleira, segundo alguns participantes do estudo, não tem ainda infraestruturas hoteleiras suficientes que a tornem uma marca atractiva. Esta percepção reflecte-se no número de noites consideradas ideais para pernoitar na região, sendo que 17% dos inquiridos revelou que não gostaria de pernoitar na região Oeste, 39% afirmou que apenas gostaria de pernoitar 1 a 2 noites, 28% pernoitaria 3 a 4 noites e apenas 6% demonstrou interesse em pernoitar mais de 6 noites na região.

Na variável Oferta Cultura e Social, o surf é apontado como um produto turístico que tem gerado maior afluência de turistas à região, considerando-se que o Oeste tem as infraestruturas necessárias para oferecer aos consumidores uma série de actividades culturais e sociais.

A variável Gastronomia não contribui para explicar a variabilidade da atractividade da marca, sendo aconselhado uma maior promoção da mesma para que esta se torne relevante para os consumidores.

A variável População Local é considerada relevante mas também se encontra avaliada abaixo da média, tendo sido os residentes de Lisboa os que melhor avaliaram a População Local.

Na sua globalidade, este estudo identifica o défice de percepção do Oeste enquanto destino, muito associado a um desconhecimento em relação à real oferta do destino, especialmente junto dos residentes do Norte.

A localização geográfica da região, as acessibilidades, a sua costa e ruralidade são alguns indicadores apontados como possíveis factores de atracção para os consumidores mais próximos, nomeadamente da região metropolitana de Lisboa. Para além destes, é também referido o facto do mar proporcionar a actividade “surf” e por isso ser um acréscimo de turistas estrangeiros, bem como o facto de Óbidos enriquecer e beneficiar a variável Património Histórico.

Em suma, o maior problema do Oeste reside na falta de conhecimento da sua oferta, o que leva o desconhecimento do mercado ao que é a marca Oeste, sendo necessário que o Oeste eduque o mercado em relação ao que representa e ao que pode oferecer enquanto região turística.

ANEXO 5 – RESULTADOS DO INQUÉRITO DIRIGIDO AOS STAKEHOLDERS

ANEXO 5.1 – VALORAÇÃO DOS RECURSOS TURÍSTICOS

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Património Natural	55	3	5	4,71	,567
Património Cultural	55	2	5	4,56	,631
Património Etnográfico, Artesanal e Gastronómico	54	3	5	4,39	,656
Património Artístico	54	2	5	4,11	,839
Actividades de Recreio e Lazer	55	3	5	4,33	,640
Eventos e Acontecimentos	55	2	5	4,29	,854
Restauração	55	3	5	4,53	,539
Alojamento	55	3	5	4,45	,662
Outros Equipamentos	54	2	5	3,89	,793
Infraestruturas	54	2	5	4,30	,792
Acessibilidades	54	1	5	4,46	,770
Valid N (listwise)	53				

Legenda: 1-Nada Importante; 2-Pouco Importante; 3-Indiferente; 4-Importante; 5-Muito Importante

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS.

ANEXO 5.2 – VALORAÇÃO DOS PRODUTOS TURÍSTICOS

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sol e Mar	55	3	5	4,51	,635
Touring Cultural	54	2	5	4,28	,712
Golfe	54	3	5	4,19	,729
Turismo Residencial	54	2	5	4,09	,784
Gastronomia	55	3	5	4,29	,658
Turismo de Saúde e Bem-estar	54	2	5	4,00	,777
Turismo Náutico	54	2	5	4,11	,816
Turismo Equestre	54	2	5	3,54	,884
Estágios Desportivos	53	1	5	3,72	,907
Turismo Natureza	54	3	5	4,20	,711
Enoturismo	50	2	5	3,96	,781
Outros	0				
Valid N (listwise)	0				

Legenda: 1-Nada Importante; 2-Pouco Importante; 3-Indiferente; 4-Importante; 5-Muito Importante

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.3 – SIGNIFICADO DE MARCA

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Um logotipo	53	1	5	4,06	,818
Um produto	54	2	5	4,26	,782
Uma imagem	54	2	5	4,46	,636
Uma campanha de marketing	54	2	5	4,22	,883
A essência de um destino	54	3	5	4,28	,596
Um conjunto de valores	54	2	5	4,43	,690
Uma identidade competitiva	54	2	5	4,43	,662
Valid N (listwise)	52				

Legenda: 1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-Sem Opinião; 4-Concordo; 5-Concordo

Totalmente

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.4 – CONCEITOS DE MARCA

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A marca é uma identidade competitiva que torna um produto ou destino distintos, diferenciando-os de todos os outros.	55	2	5	4,38	,757
A marca é um logotipo, slogan, um produto ou uma campanha de marketing.	55	1	5	3,69	1,034
A marca refere-se à essência ou características fundamentais de um produto ou destino, que engloba a sua personalidade tornando-o distinto e diferente dos seus concorrentes.	55	3	5	4,44	,631
A marca permite divulgar a promessa de uma experiência de viagem memorável e única associada do destino.	54	2	5	3,98	,835
A marca reforça a criação de uma imagem percebida pelos visitantes.	55	2	5	4,20	,704
A marca pode ajudar a compensar os efeitos de intangibilidade do produto turístico, especialmente se combinada com uma experiência anterior positiva.	55	1	5	3,95	,848
Valid N (listwise)	54				

Legenda: 1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-Sem Opinião; 4-Concordo; 5-Concordo

Totalmente

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.5 – IMPORTÂNCIA DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Como classifica a importância de uma estratégia de marketing para o desenvolvimento da Região Oeste?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	1,8	1,8	1,8
4	13	23,6	23,6	25,5
5	41	74,5	74,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Legenda: 1-Nada Importante; 2-Pouco Importante; 3-Indiferente; 4-Importante; 5-Muito Importante

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.6 – EXISTÊNCIA DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Considera que existe uma estratégia de marketing definida para o desenvolvimento da Região Oeste?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	23	41,8	41,8	41,8
2	23	41,8	41,8	83,6
3	9	16,4	16,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Legenda: 1-Sim; 2-Não; 3-Não Sei

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.7 – CONHECIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Considera que a maioria das entidades ligadas ao sector do turismo têm conhecimento dessa estratégia?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	16,4	39,1	39,1
2	11	20,0	47,8	87,0
3	3	5,5	13,0	100,0
Total	23	41,8	100,0	
Missing System	32	58,2		
Total	55	100,0		

Legenda: 1-Sim; 2-Não; 3-Não Sei

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.8 – FACTORES-CHAVE QUE DIFERENCIAM A REGIÃO DO OESTE (1)

			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Localização geográfica	Valid	1	52	94,5	100,0	100,0
	Missing	System	3	5,5		
	Total		55	100,0		
Acessibilidades	Valid	6	35	63,6	100,0	100,0
	Missing	System	20	36,4		
	Total		55	100,0		
Clima	Valid	7	32	58,2	100,0	100,0
	Missing	System	23	41,8		
	Total		55	100,0		
Hospitalidade e Serviço	Valid	5	29	52,7	100,0	100,0
	Missing	System	26	47,3		
	Total		55	100,0		
Atracções	Valid	4	24	43,6	100,0	100,0
	Missing	System	31	56,4		
	Total		55	100,0		
Infraestruturas	Valid	3	20	36,4	100,0	100,0
	Missing	System	35	63,6		
	Total		55	100,0		
Facilidades	Valid	2	12	21,8	100,0	100,0
	Missing	System	43	78,2		
	Total		55	100,0		
Baixa densidade urbana / ruralidade moderna	Valid	8	2	3,6	100,0	100,0
	Missing	System	53	96,4		
	Total		55	100,0		
Segurança	Valid	9	1	1,8	100,0	100,0
	Missing	System	54	98,2		
	Total		55	100,0		
Paisagem e Praias	Valid	10	1	1,8	100,0	100,0
	Missing	System	54	98,2		
	Total		55	55		
Orla Costeira	Valid	11	1	1,8	100,0	100,0
	Missing	System	54	98,2		
	Total		55	55		
Natureza e História	Valid	12	1	1,8	100,0	100,0
	Missing	System	54	98,2		
	Total		55	55		

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.8 – FACTORES-CHAVE QUE DIFERENCIAM A REGIÃO DO OESTE (2)

			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Gastronomia	Valid	13	1	1,8	100,0	100,0
	Missing	System	54	98,2		
	Total		55	55		
Eventos	Valid	14	1	1,8	100,0	100,0
	Missing	System	54	98,2		
	Total		55	55		
Desportos Náuticos	Valid	15	1	1,8	100,0	100,0
	Missing	System	54	98,2		
	Total		55	55		
Cultura	Valid	16	1	1,8	100,0	100,0
	Missing	System	54	98,2		
	Total		55	55		

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.9 – PROCESSOS DE GESTÃO DO DESTINO

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Existência de uma organização responsável pelo marketing do destino.	55	2	5	4,27	,732
Existência de financiamento adequado para a gestão do destino.	55	2	5	4,40	,627
Formulação e implementação de estratégias integradas na gestão do destino.	55	2	5	4,33	,668
Desenvolvimento de uma direcção estratégica comum (visão partilhada e um quadro estratégico).	55	3	5	4,44	,631
Contínua coordenação e cooperação entre stakeholders.	55	1	5	4,25	,751
Determinação dos mercados-alvo em função dos objectivos e estratégias.	55	3	5	4,42	,567
Conhecimento e imagem do destino.	55	3	5	4,62	,527
Desenvolvimento de uma marca do destino.	55	3	5	4,38	,623
Desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento para o destino.	55	3	5	4,44	,536
Desenvolvimento de estratégias integradas de promoção (publicidade, exposições, internet, workshop, outros).	55	3	5	4,56	,570
Garantia de uma distribuição e venda eficazes (divulgação de informação, distribuição de folhetos, sistemas de reserva).	55	2	5	4,42	,629
Contínua análise de mercado e de concorrência.	55	2	5	4,38	,680
Implementação de instrumentos de avaliação, monitorização e benchmarking.	55	3	5	4,36	,677
Valid N (listwise)	55				

Legenda: 1-Nada Importante; 2-Pouco Importante; 3-Indiferente; 4-Importante; 5-Muito Importante

Fonte: Inquérito aos stakeholders da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.10 – PROCESSOS DE GESTÃO DO DESTINO APLICADOS À REGIÃO DO OESTE (1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Existência de uma organização responsável pelo marketing do destino.	Valid 1	32	58,2	100,0	100,0
	Missing System	23	41,8		
	Total	55	100,0		
Desenvolvimento de uma marca do destino.	Valid 8	29	52,7	100,0	100,0
	Missing System	26	47,3		
	Total	55	100,0		
Conhecimento e imagem do destino.	Valid 7	27	49,1	100,0	100,0
	Missing System	28	50,9		
	Total	55	100,0		
Determinação dos mercados-alvo em função dos objectivos e estratégias.	Valid 6	22	40,0	100,0	100,0
	Missing System	33	60,0		
	Total	55	100,0		
Desenvolvimento de estratégias integradas de promoção (publicidade, exposições, internet, workshop, outros).	Valid 10	21	38,2	100,0	100,0
	Missing System	34	61,8		
	Total	55	100,0		
Desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento para o destino.	Valid 9	20	36,4	100,0	100,0
	Missing System	35	63,6		
	Total	55	100,0		

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.10 – PROCESSOS DE GESTÃO DO DESTINO APLICADOS À REGIÃO DO OESTE (2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Garantia de uma distribuição e venda eficazes (divulgação de informação, distribuição de folhetos, sistemas de reserva).	Valid 11	19	34,5	100,0	100,0
	Missing System	36	65,5		
	Total	55	100,0		
Desenvolvimento de uma direcção estratégica comum (visão partilhada e um quadro estratégico).	Valid 4	14	25,5	100,0	100,0
	Missing System	41	74,5		
	Total	55	100,0		
Contínua análise de mercado e de concorrência.	Valid 12	10	18,2	100,0	100,0
	Missing System	45	81,8		
	Total	55	100,0		
Formulação e implementação de estratégias integradas na gestão do destino.	Valid 3	9	16,4	100,0	100,0
	Missing System	46	83,6		
	Total	55	100,0		
Implementação de instrumentos de avaliação, monitorização e benchmarking.	Valid 13	8	14,5	100,0	100,0
	Missing System	47	85,5		
	Total	55	100,0		
Existência de financiamento adequado para a gestão do destino.	Valid 2	8	14,5	100,0	100,0
	Missing System	47	85,5		
	Total	55	100,0		

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.10 – PROCESSOS DE GESTÃO DO DESTINO APLICADOS À REGIÃO DO OESTE (3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Contínua coordenação e cooperação entre stakeholders.	Valid	5	6	10,9	100,0
	Missing	System	49	89,1	
	Total		55	100,0	

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.11 – PROCESSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA MARCA DO DESTINO

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Colaboração entre as entidades públicas e privadas existentes no destino.	55	3	5	4,58	,567
A marca suporta a visão de um destino de desenvolvimento sustentável.	55	2	5	4,09	,701
A marca projecta uma imagem distinta, credível e diferenciadora.	54	2	5	4,33	,727
A marca foca-se no mercados-alvo.	55	3	5	4,13	,610
A marca identifica e define os atributos do destino.	55	2	5	4,07	,690
A marca contempla um slogan, uma imagem e/ou um símbolo.	54	3	5	4,22	,572
Os stakeholders estão envolvidos no desenvolvimento da estratégia de branding do destino.	54	2	5	4,17	,666
Ao desenvolver a estratégia de branding, todos os stakeholders são encorajados a viver e a implementar a marca.	54	1	5	4,11	,839
Existe um esforço em comunicar a marca do destino às comunidades locais para que estas possam ser também “embaixadoras” do destino.	54	3	5	4,19	,754
Valid N (listwise)	52				

Legenda: 1-Nada Importante; 2-Pouco Importante; 3-Indiferente; 4-Importante; 5-Muito Importante

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS

**ANEXO 5.12 – PROCESSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA MARCA DO
DESTINO APLICADOS À MARCA DA REGIÃO DO OESTE**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
A marca projecta uma imagem distinta, credível e diferenciadora.	Valid 3	24	43,6	100,0	100,0
	Missing System	31	56,4		
	Total	55	100,0		
A marca contempla um slogan, uma imagem e/ou um símbolo.	Valid 6	20	36,4	100,0	100,0
	Missing System	35	63,6		
	Total	55	100,0		
A marca foca-se no mercados-alvo.	Valid 4	20	36,4	100,0	100,0
	Missing System	35	63,6		
	Total	55	100,0		
Colaboração entre as entidades públicas e privadas existentes no destino.	Valid 1	19	34,5	100,0	100,0
	Missing System	36	65,5		
	Total	55	100,0		
A marca identifica e define os atributos do destino.	Valid 5	18	32,7	100,0	100,0
	Missing System	37	67,3		
	Total	55	100,0		
A marca suporta a visão de um destino de desenvolvimento sustentável.	Valid 2	16	29,1	100,0	100,0
	Missing System	39	70,9		
	Total	55	100,0		
Existe um esforço em comunicar a marca do destino às comunidades locais para que estas possam ser também “embaixadoras” do destino.	Valid 9	14	25,5	100,0	100,0
	Missing System	41	74,5		
	Total	55	100,0		
Os stakeholders estão envolvidos no desenvolvimento da estratégia de branding do destino.	Valid 7	4	7,3	100,0	100,0
	Missing System	51	92,7		
	Total	55	100,0		

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.13 – NOTORIEDADE DA MARCA DA REGIÃO DO OESTE JUNTO DO MERCADO NACIONAL

**Na sua opinião como classifica a notoriedade da marca Região Oeste
junto do mercado nacional?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	9	16,4	16,4	16,4
3	32	58,2	58,2	74,5
Valid 4	11	20,0	20,0	94,5
5	3	5,5	5,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Legenda: 1-Muito Fraca; 2-Fraca; 3-Média; 4-Muito Forte; 5-Forte

Fonte: Inquérito aos stakeholders da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.14 – NOTORIEDADE DA MARCA DA REGIÃO DO OESTE JUNTO DO MERCADO INTERNACIONAL

**Na sua opinião como classifica a notoriedade da marca Região Oeste
junto do mercado internacional?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	1,8	1,8	1,8
2	20	36,4	36,4	38,2
Valid 3	26	47,3	47,3	85,5
4	4	7,3	7,3	92,7
5	4	7,3	7,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Legenda: 1-Muito Fraca; 2-Fraca; 3-Média; 4-Muito Forte; 5-Forte

Fonte: Inquérito aos stakeholders da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.15 – MEIOS QUE CONTRIBUEM PARA O AUMENTO DA NOTORIEDADE DA MARCA DA REGIÃO DO OESTE JUNTO DO MERCADO NACIONAL

			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Informação promocional	Valid	1	38	69,1	100,0	100,0
	Missing	System	17	30,9		
	Total		55	100,0		
Presença na imprensa	Valid	1	34	61,8	100,0	100,0
	Missing	System	21	38,2		
	Total		55	100,0		
Presença na internet	Valid	1	34	61,8	100,0	100,0
	Missing	System	21	38,2		
	Total		55	100,0		
Presença na televisão	Valid	1	38	69,1	100,0	100,0
	Missing	System	17	30,9		
	Total		55	100,0		
Presença na rádio	Valid	1	26	47,3	100,0	100,0
	Missing	System	29	52,7		
	Total		55	100,0		
Promoções	Valid	1	26	47,3	100,0	100,0
	Missing	System	29	52,7		
	Total		55	100,0		
Realização de eventos	Valid	1	40	72,7	100,0	100,0
	Missing	System	15	27,3		
	Total		55	100,0		
Presença em feiras de turismo	Valid	1	21	38,2	100,0	100,0
	Missing	System	34	61,8		
	Total		55	100,0		
Word- of- mouth	Valid	1	25	45,5	100,0	100,0
	Missing	System	30	54,5		
	Total		55	100,0		

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS

ANEXO 5.16 – MEIOS QUE CONTRIBUEM PARA O AUMENTO DA NOTORIEDADE DA MARCA DA REGIÃO DO OESTE JUNTO DO MERCADO INTERNACIONAL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Informação promocional	Valid 2	39	70,9	100,0	100,0
	Missing System	16	29,1		
	Total	55	100,0		
Presença na imprensa	Valid 2	24	43,6	100,0	100,0
	Missing System	31	56,4		
	Total	55	100,0		
Presença na internet	Valid 2	45	81,8	100,0	100,0
	Missing System	10	18,2		
	Total	55	100,0		
Presença na televisão	Valid 2	17	30,9	100,0	100,0
	Missing System	38	69,1		
	Total	55	100,0		
Presença na rádio	Valid 2	3	5,5	100,0	100,0
	Missing System	52	94,5		
	Total	55	100,0		
Promoções	Valid 2	28	50,9	100,0	100,0
	Missing System	27	49,1		
	Total	55	100,0		
Realização de eventos	Valid 2	25	45,5	100,0	100,0
	Missing System	30	54,5		
	Total	55	100,0		
Presença em feiras de turismo	Valid 2	44	80,0	100,0	100,0
	Missing System	11	20,0		
	Total	55	100,0		
Word- of- mouth	Valid 2	30	54,5	100,0	100,0
	Missing System	25	45,5		
	Total	55	100,0		

Fonte: Inquérito aos *stakeholders* da região do Oeste/SPSS